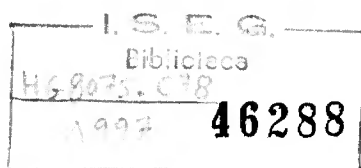


UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

ISEG - INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL



**MODELOS DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO NA
INDÚSTRIA SEGURADORA**

MANUEL MENDES DA CRUZ

ORIENTAÇÃO: Doutor CARLOS MANUEL PEREIRA DA SILVA

Júri:

Presidente: Doutor CARLOS MANUEL PEREIRA DA SILVA, professor
associado do Instituto Superior de Economia e Gestão da
Universidade Técnica de Lisboa

Vogais: Doutor MÁRIO PATINHA ANTÃO, professor associado do Instituto
Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa
Doutor JOÃO PINA DA SILVA, professor associado da Faculdade de
Economia da Universidade de Coimbra

OUTUBRO/1997

AGRADECIMENTOS

Desejo expressar o meu respeito e agradecimento ao Professor Doutor Carlos Manuel Pereira da Silva pela direcção da investigação objecto desta Tese e pela paciente ajuda, tanto na orientação teórica, como no suporte bibliográfico e, bem assim, pelo apoio concedido ao longo de todo o tempo necessário para o desenvolvimento do trabalho.

Igualmente ao Professor Doutor João Manuel Andrade e Silva (ISEG) desejo expressar o meu agradecimento pelo suporte crítico no desenvolvimento do modelo estatístico de procura, um dos fundamentos deste trabalho.

Ao Conselho de Administração da *Companhia de Seguros IMPÉRIO, SA.*, expresso o meu reconhecimento pelo suporte concedido no desenvolvimento do Curso de Mestrado.

À Dr^a. Otilia Guimarães, à D. Isabel Freitas e à D. Ana Paula Sabbo responsáveis, respectivamente, pelos Centros de Documentação do *I. S. P.*, da *A. P. S.* e do *ITSEMAP Portugal*, devo expressar a minha gratidão pela enorme disponibilidade, sempre evidente, na procura de documentação de apoio e de suporte de dados que muito contribuíram para a fundamentação de algumas das fases deste trabalho.

Igualmente expresso a minha gratidão à Doutora Maria Nazaré Barroso, do *I. S. P.* e aos meus companheiros de trabalho Dr. Jorge Henriques e Eng^o. Pedro Penalva, pela contribuição na análise crítica, sempre útil, dos trabalhos preliminares correspondentes ao desenvolvimento de alguns dos temas mais específicos da Indústria Seguradora.

Agradeço ainda a todas as pessoas que, no *I. N. E.*, no *B. F. E.* e na *D. P. P.* do *M.P.A.T.* me concederam a sua disponibilidade na recolha e tratamento de dados estatísticos da Economia Portuguesa.

Menção especial me merecem, ainda, os meus particulares amigos e companheiros de Mestrado, sobretudo os Drs. Manuel Cabugueira e Paulo Henriques (extensiva à Esposa) e o Eng^o. José Dias Lopes, pelo apoio e enorme disponibilidade concedida no desenvolvimento da base de dados e do trabalho informático necessário.

À Dulce e à Andreia pela compreensão, pelo apoio pessoal, sobretudo pela paciência com que, ao longo dos últimos dois anos, suportaram as *ausências* tornadas necessárias.

ÍNDICE

Agradecimentos	2
Índice	3
1. INTRODUÇÃO	4
2. O SEGURO E A ECONOMIA	8
2.1. Caracterização da Indústria Seguradora	8
2.2. Enquadramento Macroeconómico. A Procura	10
2.3. Estrutura da Indústria Seguradora. A Oferta.	16
Os Protagonistas e os Produtos	16
Canais de Distribuição	35
Consequências da Integração Europeia	43
3. NECESSIDADE DE UM PROCESSO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO NA INDÚSTRIA SEGURADORA	47
3.1. Evolução Histórica das Últimas Décadas	50
O Futuro da Integração Europeia	55
3.2. Visão Estratégica Integrada	58
Estratégias de Internacionalização	62
Estratégias de Distribuição	65
3.3. A Importância do Planeamento Estratégico	68
3.4. O Processo de Planeamento Estratégico	72
4. FORMULAÇÃO DE MODELOS DE DECISÃO ESTRATÉGICA	94
4.1. As Necessidades de Previsão	96
4.2. Variáveis Explicativas do Crescimento da Indústria Seguradora	101
4.3. Desenvolvimento do Estudo	110
5. CONCLUSÕES	127
6. GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS	138
7. BIBLIOGRAFIA	139
8. LISTA DE QUADROS	142
9. LISTA DE FIGURAS	143
10. QUADROS ANEXOS	144

1. INTRODUÇÃO

A estrutura dos Mercados alterou-se substancialmente nas últimas décadas. O Mercado Português, nomeadamente, deixou de estar confinado geograficamente, passando a desenvolver-se a actividade económica num Mercado Global, no qual a predominância de poder se vem transferindo para o lado da procura, facto que exige uma adaptabilidade muito forte e rápida do tecido empresarial aos desejos e necessidades dos consumidores e pressupõe uma enorme capacidade de adaptação (flexibilidade) das empresas a um ritmo de mudança que flui de forma persistente.

A Indústria Seguradora, muito naturalmente, não poderia escapar a esta realidade pelo que terá de desenvolver, por seu turno, uma capacidade inovadora tal que lhe permita adaptar-se rapidamente às necessidades de cobertura de novos e sempre diferentes riscos decorrentes da actividade das empresas e da diversidade e desenvolvimento do próprio Mercado.

Com efeito, o Mercado, em geral - e o Segurador, em particular - passou de um sistema tradicional, rígido, com uma forte protecção regulamentar, denotando uma elevada estabilidade das organizações (embora de eficiência reduzida), típica dos *Anos 50/60* - em que a mudança ocorria de uma forma lenta, previsível - para um sistema aberto e fortemente competitivo, instável, exigindo dos operadores uma forte solidez técnica e financeira e uma grande capacidade de adaptação das estratégias empresariais à mudança que sucede - sobretudo na presente década, fruto dos rápidos avanços da tecnologia - a um ritmo crescente que urge acompanhar, porventura antecipar.

Esta tão necessária adaptabilidade à mudança do sector repercute-se, também, como será curial, no campo da Gestão Orçamental, designadamente no capítulo do Planeamento Estratégico (orçamentação), que permita às empresas prever, dentro de vários cenários admissíveis, os efeitos da concretização das estratégias prosseguidas.

Um dos componentes fundamentais das previsões desenvolvidas pelas Seguradoras será, sem dúvida, a dos Prémios de Seguro Directo (Vendas), que constituem a principal (que não única, mas todas as outras variáveis dependendo desta) fonte do respectivo

negócio pelo que, e apenas em razão da sua importância estratégica orientaremos, outrossim, o nosso estudo tomando por base o seu comportamento face à Economia, como forma de procurar aproximarmo-nos, eventualmente, de um modelo quantitativo que permita - procurando ultrapassar um certo empirismo que preside às tarefas de previsão - uma cada vez maior capacidade de predição do futuro em matéria de desenvolvimento das estratégias do Negócio.

Com efeito, será possível admitir-se a existência de variáveis que expliquem as variações dos Prémios de Seguro Directo (Procura de Seguros) ? E, se existirem, quais e em que medida poderão ser utilizadas como instrumento auxiliar nas previsões de evolução dos Prémios ? – Se fôr possível dispor de um conjunto de variáveis explicativas (modelo) do comportamento da procura global de seguros, então, estará resolvida, pelo menos em parte, uma das grandes dificuldades sentidas no desempenho das tarefas de Planeamento no Sector Segurador.

Estudo equivalente poderá ser desenvolvido, também, no que respeita ao comportamento das restantes variáveis componentes da *Conta de Exploração* das seguradoras: (1) dos Proveitos, como sejam os *Rendimentos das Provisões Técnicas* e dos *Valores Livres* e dos *Resultados de Resseguro Cedido*, entre outros de menor importância relativa; e, (2) dos Custos - *comprometidos ou controláveis* - necessários para o cabal desempenho da actividade, como os gastos de distribuição e as “despesas” gerais, entre outros. No seu conjunto, estes estudos poderão representar a possibilidade de concretização de modelos equivalentes aos agora procurados, mais complexos embora, mas “completos”, isto é, prevenindo todas as principais rubricas de *Proveitos* e *Custos*, e de planeamento estratégico para a Indústria Seguradora, que terão de ficar, todavia, para uma próxima oportunidade.

O desenvolvimento do trabalho obedeceu a um esquema organizatório composto de duas partes distintas, porém, complementares, como segue:

- *I PARTE* - Do enquadramento macroeconómico:

- ◊ No Capítulo 2., procurámos caracterizar a Indústria Seguradora, enquadrando a actividade quer no âmbito da *procura*, quer no da *oferta*, no espaço de mercado português,

Europeu e da OCDE. Sendo os *canais de distribuição* fundamentais ao desenvolvimento do Sector realizámos trabalho equivalente quanto a estes. Por último, caracterizámos as consequências que, para as seguradoras, teve a integração na CEE, ora União Europeia.

- *II PARTE* - Do enquadramento e modelização estratégica:

⇨ No Capítulo 3., tomando por base uma breve resenha histórica de evolução da Actividade Seguradora e do futuro que é possível antever - consequente da integração plena na União Europeia e do advento da *moeda única* - procurámos enunciar uma “visão estratégica” global aplicável a uma qualquer seguradora (e para os seus *canais de distribuição*) operando em Portugal, agora num espaço bem mais alargado e exigente, de que decorre um processo natural de *internacionalização* que é necessário preparar. Para, em seguida, e partindo da importância e do processo de planeamento estratégico, procurar discutir - de entre os vários modelos teóricos disponíveis - o que nos parece mais adequado para a definição estratégica de um dado operador no sector segurador, que procurámos desenvolver recorrendo a um pequeno exemplo, simples e prático, muito embora de natureza empírica. Concluímos este capítulo enunciando um conjunto de cenários de futuro admissíveis, alguns quase uma certeza, para a Indústria Seguradora.

⇨ No Capítulo 4., discutidas as necessidades de previsão como meio permanente de preparar e decidir das estratégias de futuro, passámos à descrição das variáveis macroeconómicas cuja evolução possa, de algum modo, explicar a procura global de seguros e ao desenvolvimento do estudo das relações entre estas variáveis e a procura. Estudo que foi elaborado em três fases (tomando por base *software* disponível adequado) que ousamos considerar complementares ➡ (i) análise de correlação entre as variáveis, (ii) de elasticidade da procura de seguros, e, (iii) de regressão múltipla. Neste último caso, com o objectivo de procurar encontrar um modelo estatístico, linear ou linearizável, eventualmente explicativo da procura e que seja susceptível de utilização no âmbito do planeamento ao serviço da estratégia. Finalmente, apresentamos um conjunto de equações - a preços correntes e a preços constantes - que, de entre todas as estudadas, mais nos pareceram explicativas da procura juntando, ainda, todos os testes estatísticos que o *sistema* informático utilizado realiza e disponibiliza.

✧ No Capítulo 5., concluímos, apresentando alguns pressupostos e prerrogativas de futuro que se oferecem à Indústria Seguradora num mercado a uma escala diferente - o *Mercado Único de Seguros* - sugerindo e discutindo, por fim, a equação de regressão que melhor poderá servir em matéria de predição do futuro, adiantando uma interpretação - necessariamente genérica - dos resultados. Testada a equação, por aplicação à situação real (sobre os dados históricos) o resultado obtido - analisado matematicamente e graficamente - permite-nos concluir da sua exequibilidade sem, contudo, tornar dispensável a experiência e sensibilidade do previsor.

2. O SEGURO E A ECONOMIA

2.1. Caracterização da Indústria Seguradora

Logo que satisfeitas as necessidades básicas inerentes à (sua) sobrevivência¹, todo o ser humano assume, naturalmente, de imediato, preocupações de segurança. É desta necessidade que decorre, naturalmente, o seguro que se constitui, deste modo, nas sociedades modernas, como um bem económico importante, porquanto presta à sociedade um serviço social e económico fundamental na sustentação do seu desenvolvimento.

De facto, por um lado, e do ponto de vista individual, microeconómico, o seguro é um “bem como qualquer outro”, que possui “utilidade para o consumidor ao fornecer-lhe segurança” (*Pereira da Silva*, 1994), permitindo a redução do risco das famílias e das empresas relativamente “a factores aleatórios ou exógenos que possam afectar o fluxo de rendimento ou o valor da sua riqueza” (*Mateus, M.*, 1995); por outro lado, e na óptica social, macroeconómica, “permite distribuir eficientemente o risco entre os agentes económicos” (*Mateus, M.*, 1995) - princípio da mutualidade, essência do advento dos seguros, como do seguro moderno - por tal forma que se previna a redistribuição eficiente dos recursos entre gerações, garantindo-se, por esta forma, um nível de actividade económica e de investimento superiores ao que se lograria sem seguros.

Este carácter social do seguro, embora gerido privadamente, viria a obrigar (entre outras razões mais economicistas) as autoridades públicas comunitárias - como, aliás, as portuguesas - a regular especificamente sobre a actividade seguradora: criação de empresas, distribuição, solvência, são alguns dos aspectos que são objecto de regulação e supervisão pelas “autoridades de controlo” em cada país.

A cobertura essencial do seguro consiste na garantia de reconstituição do património social, mediante a reposição dos bens destruídos ou danificados ou da (in)capacidade de gerar meios de subsistência (por morte ou invalidez). Nestas circunstâncias, por efeito do seguro serão minimizadas as perdas provenientes de acidentes

¹ Como as destinadas à alimentação e ao repouso, por exemplo.

ou outros eventos fortuitos, porquanto as famílias, como as empresas, vêem preservado o seu rendimento, a sua riqueza ou a sua capacidade de produção.

Poderemos afirmar, outrossim, que o seguro privado constitui, no conjunto da Economia, uma actividade fundamental, favorecendo o desenvolvimento económico sustentado, por virtude “da cobertura que outorga às pessoas e/ou aos seus bens materiais e, sem a qual, o sistema económico não poderia funcionar”(SRI Internacional, 1992) em *segurança*, tanto mais que reduz a necessidade de recursos a fundos públicos (Estado) para obviar situações de carência consequentes de prejuízos decorrentes de acidentes - pessoais ou materiais - ou de calamidades (fenómenos da Natureza). Por seu turno, esse mesmo desenvolvimento económico impulsionará o crescimento da procura de seguros.

A Indústria Seguradora, no quadro da Economia, apresenta características verdadeiramente peculiares relacionadas com o seu ciclo produtivo que surge como que invertido relativamente aos dos restantes sectores económicos.

Com efeito, regra geral, na actividade económica qualquer empresa suporta em primeiro lugar os custos (de aquisição de matérias-primas ou de mercadorias, de produção e de armazenagem, etc.) e somente depois - após cumprido o ciclo produtivo - obtém os proveitos (retorno) provenientes da venda dos seus produtos, mercadorias ou serviços.

Na actividade seguradora, porém, os prémios de seguro - o preço do produto vendido - são recebidos antecipadamente e, somente em data posterior², poderá a seguradora ser *chamada* a suportar a respectiva contrapartida: a indemnização por sinistro. Nesta óptica, acompanhando *Guerrien (1996)*, “uma companhia de seguros produz indemnizações a partir dos prémios que recebe”.

Parece vingar a ideia, nomeadamente no Mercado Português, de que a função do seguro será a de vender sobretudo a cobertura de riscos aleatórios, imprevisíveis, que os particulares ou as empresas em consequência da sua vida ou do desenvolvimento natural da sua actividade correm e que transferem - procuram transferir - para uma seguradora.

² No decurso do período da garantia.

Constitui esta, contudo, uma visão estática da função do seguro que não tem, não pode ter, vencimento no dealbar do *Século XXI*.

Sucedee, ao contrário, que o seguro possui uma componente dinâmica que urge realçar. De facto, na sua função social, a seguradora vende, sobretudo, *segurança*. O que quer significar que o segurado, ao adquirir este *produto* está, mais exactamente, a investir num custo de oportunidade, - estará a trocar moeda *agora* “numa situação de certeza, contra uma moeda *futura* em situação de incerteza”³ o que é o mesmo que dizer, estar a procurar garantir, mediante um preço que, em caso de acidente, será ressarcido⁴ dos prejuízos futuros consequentes.

Assim sendo, e como em “qualquer outra questão que envolva o uso de recursos, a quantidade de segurança que deve existir é determinada através da comparação dos custos e dos benefícios mais relevantes”(Frank, R., 1994).

Esta será, porventura, uma concepção algo diferente do seguro, porquanto parte do princípio de que o preço (prémio) tem uma contrapartida imediata - a prestação intrínseca de *segurança* - secundarizando-se, por conseguinte, o facto de poder vir (ou não) a realizar-se o acontecimento garantido, logo, a indemnização.

2.2. Enquadramento Macroeconómico. A Procura

A actividade seguradora constitui um meio privilegiado, por excelência, de captação das poupanças dos particulares, como das empresas, sendo, ainda, por virtude dos elevados meios financeiros que movimenta um factor dinamizador da Economia - de parte significativa, portanto, dos mais variados sectores de actividade - enquanto investidor institucional. Pelo que este Sector poderá ser considerado um dos mais activos da Economia - um dos mais importantes (de parceria com a *banca*) investidores institucionais cujos êxitos ou fracassos se repercutem de uma forma significativa na Economia - nomeadamente pela

³ “Ligado à ocorrência de um certo tipo de acontecimentos”, cf. *Pereira da Silva* (1994).

⁴ Estamos a ignorar, intencionalmente, todas as questões relacionadas com o *infra-seguro* ou o *seguro dito especulativo*.

obrigatoriedade⁵ de parte substancial da poupança captada ter de ser convertida em investimento de médio e longo prazo⁶, sendo injectadas, assim, de forma permanente, importantes massas de capitais no Mercado Global, quer por efeito dos prémios processados, quer pelo conjunto das obrigações assumidas (indenizações).

A Indústria Seguradora constitui, parece constituir, um sector muito sensível à evolução da Economia, crescendo com esta ou - em períodos de recessão económica e perante imperativos de contenção/redução de custos - sofrendo-lhe as consequências em primeira linha. Ao longo dos últimos anos, com excepção de 1995, a Indústria Seguradora representou sempre menos de 1% do PIB da Nação. Com efeito, o sector contribuiu para o VAB interno com valores compreendidos entre 0,75% e 1,05% do PIB. Excepção feita ao ano de 1992, em que se nota uma quebra considerável, para 0,55% do PIB (*QUADRO 1*), que se deverá, sobretudo, aos elevados prejuízos resultantes da actividade de algumas seguradoras⁷.

A recuperação em 1993 (taxa de crescimento nominal do VAB do Sector de cerca de 54,8%) restabeleceu, contudo, o nível de participação do Sector na actividade económica permitindo ainda que, em 1995, se ultrapassasse 1% do PIB, valor mais elevado da década (até ao momento) e que se fica devendo ao *desempenho* do Ramo Vida, sobretudo pelo acentuado acréscimo dos produtos de capitalização⁸.

Apesar de se poder considerar modesto o contributo do Sector para o PIB - somente em 1995 excederia os 5% atingindo, então, valores relativos próximos dos da média da União Europeia - poderemos concluir (*FIGURA 1*) por um evidente dinamismo do Sector, tendo em

⁵ Por virtude da necessidade, decorrente da Lei, de caucionamento das provisões técnicas (Matemática do Ramo Vida, para Prémios não Adquiridos, para Riscos em Curso ou para Sinistros, entre outras de menor importância relativa) que constituirão garantia dos compromissos assumidos (subscritos) no âmbito da sua actividade.

⁶ Sendo que os rendimentos provenientes destes investimentos assumem particular relevância no equilíbrio da Conta de Exploração.

⁷ A par destes prejuízos, algo significativos, foi neste ano de 1992 que algumas seguradoras, entretanto privatizadas, procederam à regularização das suas Contas, designadamente por prejuízos provenientes de actividades de resseguro aceite no Mercado Internacional e pela revisão dos critérios de provisionamento decididos pelos novos proprietários provenientes das privatizações verificadas então.

⁸ Procura que foi estimulada através de um regime fiscal favorável em sede de matéria colectável dos particulares (*IRS*) com o propósito, não só de desviar o consumo para a poupança de fundos privados como, tendencialmente, face às características do sector segurador (enquanto investidor) para dinamizar sustentadamente a Economia.

**QUADRO 1 - ALGUNS INDICADORES MACROECONÓMICOS E DE PRODUTIVIDADE
DA ECONOMIA PORTUGUESA E DA INDÚSTRIA SEGURADORA**

INDICADORES	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
DA ECONOMIA:							
PIB ^(*)	8.184.698	9.621.111	11.031.729	12.427.242	13.209.560	14.087.500	15.133.200
Rend. Disp. Part. ^(*)	6.039.641	7.307.185	8.504.610	9.514.003	10.165.900	10.792.000	11.412.200
Popul. Resid. Total ^(**)	9.796,1	9.808,2	9.815,2	9.345,1	9.350,5	9.350,4	9.356,5
População Activa ^(**)	4.627,8	4.715,9	4.829,5	4.527,6	4.503,5	4.563,7	4.550,6
Produtividade Global ^(*)	1.769	2.040	2.284	2.745	2.933	3.087	3.326
DA INDÚSTRIA SEGURADORA:							
Prémios de S. Directo ^(*)	220.384	290.270	354.752	431.481	526.809	628.636	786.004
VAB do Sector ^(*) (i)	61.116	76.581	87.183	68.370	105.829	120.566	159.174
Número de Empregados ^(**)	14.177	14.674	14.176	13.875	13.528	13.217	13.085
Custos com o Pessoal ^(*) (ii)	37.206	46.095	54.327	62.110	68.931	68.945	75.942
Prémios/Habitante (Densidade)	22,497	29,595	36,143	46,172	56,340	67,231	84,006
Prémios/PIB (Penetração)	2,69%	3,02%	3,22%	3,47%	3,99%	4,46%	5,19%
Nº. Empregados/Popul. Activa	0,31%	0,31%	0,29%	0,31%	0,30%	0,29%	0,29%
PRODUTIVIDADE:							
APARENTE: VAB/Empregado ^(*)	4.311	5.219	6.150	4.928	7.823	9.122	12.165
REAL: VAB/Custos com o Pessoal	1,643	1,661	1,605	1,101	1,535	1,749	2,096
VAB/PIB	0,75%	0,80%	0,79%	0,55%	0,80%	0,86%	1,05%
Prémios/Empregado ^(***)	15.545	19.716	24.984	31.098	38.942	47.558	60.069
Nº. de Apólices/Empregado	N/Disp.	679	770	815	843	904	808

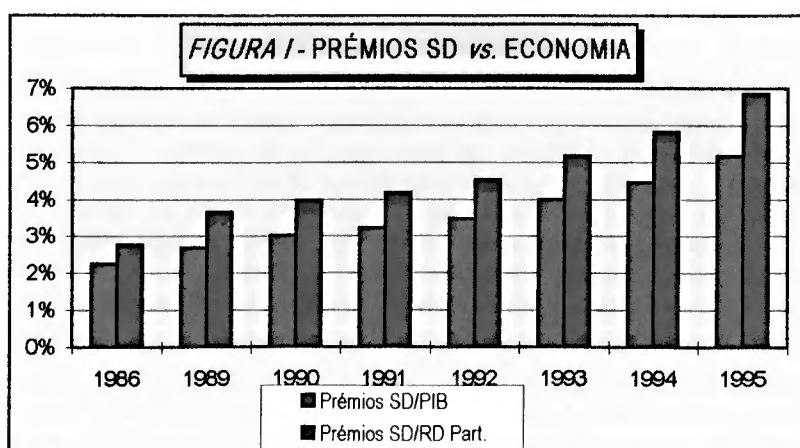
(*) Valores em 10⁶ Esc.; (**)em Milhares; (***) Valores em 10³ Esc.

(i) Estimativa, (1995) tomando por base uma amostra de 58,2% (ii) Estimativa tomando por base dados do Sector de Despesas Gerais

Fontes: a) Dados macro-económicos: João César das Neves (1994), *The Portuguese Economy*, U.C.P., até ao ano de 1994

Dep^{te}. de Prospectiva e Planeamento do M.P.A.T., ano de 1995

b) Dados do Sector: Associação Portuguesa de Seguradores, *Relatório de Mercado*(vários anos) e *Indicadores de Produtividade* (1995), Lisboa



em conta o progressivo aumento do peso dos Prémios SD no PIB que, desde 1986, logrou um acréscimo médio anual a uma taxa de 8,67%, factor importante se considerarmos que o emprego no Sector se vem mantendo relativamente estável (cerca de 0,30%) em relação ao total da população activa.

A evolução dos Prémios SD/Rend. Disp. dos Particulares (*FIGURA I*) evidencia que o peso dos seguros (factor *segurança*) no total das disponibilidades dos particulares em Portugal vem crescendo progressivamente nos últimos anos (acréscimo médio anual de 9,49%), mais marcadamente desde a integração na Comunidade Europeia em 1986, o que justifica e corrobora o considerável acréscimo que se constata na análise do indicador Prémios SD/População Residente ⇨ em 1986: 11,770 milhares de escudos; em 1989: 22,497; em 1995: 84,006 (Δ 21,72%, de média anual desde 1986).

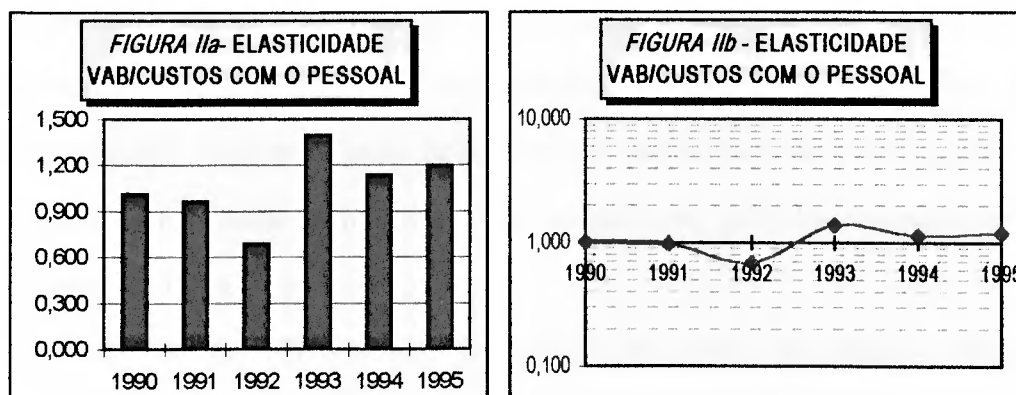
A produtividade aparente⁹ do trabalho na Indústria Seguradora releva um valor duplo em relação à produtividade global da Nação atingindo, em 1994, um pouco menos de 3 vezes mais, valor que seria claramente ultrapassado em 1995 (cerca de 3,67 vezes). Os acréscimos reais de produtividade, porém, vêm sendo conseguidos no Sector não só à custa de acréscimos da Procura (*TMCA*¹⁰ dos prémios de cerca de 21,2%, nos últimos 10 anos) mas, sobretudo, pela redução dos efectivos que, em média anual, atingiu uma quebra de 1,5%. A produtividade real do Sector, medida pelos *Custos com o pessoal*¹¹ tem oscilado

⁹ Consideramos o rácio VAB/População Activa, ou N.º. de Empregados (no Sector) como de *produtividade aparente* por que representativo de uma eficiência genericamente abordada. Um melhor indicador da eficiência *real* dos sectores económicos, pensamos, deve referir-se, mais exactamente, aos *custos* (com o pessoal) correspondentes ao respectivo desempenho, isto é, à relação entre a produção das seguradoras e os custos com o pessoal.

¹⁰ O quadro de suporte, contendo os valores representativos dos gráficos e, bem assim, a formulação e cálculo da *TMCA* - *Taxa Média de Crescimento Anual*, encontra-se em *ANEXO 1 - OS PRÉMIOS DE S.D. FACE A ALGUNS INDICADORES*. Para o cálculo desta *TMCA* - constituindo, aliás, a sua limitação - tem-se em conta, apenas, os valores limite do intervalo em análise desprezando-se, por conseguinte, os valores no interior (intermédios) do intervalo. Os valores calculados (da *TMCA*) serão algo superiores aos que encontraríamos na base de uma média simples se o crescimento não fôr (como não o é, neste caso) mais ou menos regular. Apesar destas limitações, ainda assim, consideramos que o seu valor indicia, de alguma forma, a tendência das variáveis estudadas, razão do interesse no seu cálculo.

¹¹ Para a determinação dos valores do ano de 1995 do VAB, como dos *Custos com o pessoal*, servimo-nos de informações prestadas pelas Seguradoras (Fonte: A.P.S., Indicadores de Produtividade, 1995) respeitando a uma amostra de, apenas, 58,2%, que extrapolámos. Os valores obtidos não serão comparáveis directamente, em absoluto, com os anos anteriores porquanto, decorrendo do *Plano de Contas* então instituído, os *Custos* passaram a ser imputados por *Natureza* o que dificultou os cálculos correspondentes, pelo menos em algumas seguradoras. O próprio cálculo do VAB, segundo apurámos junto da A.P.S., foi reformulado para permitir a sua adaptação ao *Plano*, tendo sido "encontradas" grandes dificuldades na correspondência entre as rubricas consideradas no seu

entre 1,53 (em 1993) e 2,1 (em 1995), com uma média anual de crescimento de 3,54% - a quebra, extraordinária, verificada em 1992 ficou-se devendo às necessidades de reforço dos fundos de pensões⁽⁷⁾ - facto que pode ser confirmado pelo estudo da elasticidade-rendimento da procura, (FIGURAS IIa,b) do VAB em relação aos *Custos com o pessoal*. Com efeito, na presente década, o VAB do sector segurador - com excepção do ano de 1992 - tem crescido



mais que proporcionalmente que os *Custos com o pessoal* o que se fica devendo não só a um melhor desempenho, mas também às reduções de efectivos que têm sido levadas a cabo. E a tendência aponta para alguma estabilidade - isto é, para um crescimento do VAB mais que proporcional que aqueles *custos* - como se poderá concluir da análise complementar, em escala logarítmica (FIGURA IIb), a que procedemos.

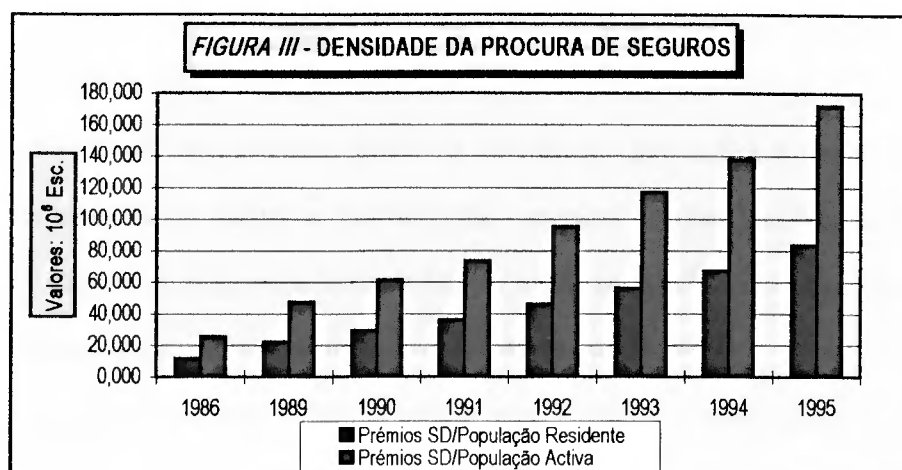
O rácio *Prémios/Empregado* (QUADRO 1) que tem evoluído, nos últimos anos, a uma TMCA de 21,3%, confirma quanto deixamos dito a propósito dos acréscimos de produtividade no Sector. Porém, ainda nos encontramos muito longe dos valores da União Europeia (ANEXO 2 - SEGURADORAS vs. EMPREGO NA OCDE). De facto, entre 1992 e 1994, nunca fomos além de uma relação de 1 para 2 do montante médio dos prémios por empregado na União, apenas se registando valores superiores em relação à Grécia. De notar que neste particular, a Espanha - apesar de registar um número de seguradoras francamente superior ao da média Europeia - se encontra, no que respeita à produtividade aparente (prémios por empregado), um pouco acima da média Europeia. Facto que confirma

cálculo tradicional e as do novo *Plano de Contas*. Apesar desta limitação, entendemos considerar a sua inserção nos quadros porquanto, após extrapolação, os dados se nos revelaram significantes.

a baixa produtividade do emprego segurador em Portugal mas também nos diz existir um espaço de crescimento, nesta óptica, muito significativo.

Quanto ao rácio *Nº. de apólices/Empregado* considerado, igualmente, como indicador de produtividade (com um acréscimo anual médio de 2,51%) traduz, em nossa opinião, sobretudo as consequências da inovação no Sector e da própria pressão do mercado, designadamente quanto a seguros individuais (ou de *massa*), em que se tem procedido, paulatinamente - mais marcadamente desde o início da década de 80 - à transferência deste tipo de contratos, tradicionalmente garantidos por várias apólices, para seguros do tipo *multiriscos* - quer quanto a produtos de seguros pessoais, quer dos destinados a *PME's*, comerciais como industriais.

De notar, ainda, a forte evolução da procura de serviços de seguros (*FIGURA III*)



traduzida pelo rácio *Prémios/Habitante* - com uma *TMCA* de 21,67%, desde 1986 - que exprime a *densidade da procura*, ou seja, o montante (relativo) do rendimento das famílias que é destinado à procura de seguros, e que evidencia um valor bem mais significativo no que respeita à *População Activa*, facto que não será de estranhar tanto mais que será neste estrato da população que as preocupações com a *segurança* serão mais instantes. Esta apesar de tudo inferior *densidade* da procura, em relação a economias mais desenvolvidas, leva-nos a afirmar que a actividade seguradora, em Portugal, tem *espaço* para um crescimento real significativo, ideia que desenvolveremos mais à frente.

2.3. Estrutura da Indústria Seguradora. A Oferta

Os Protagonistas e os Produtos

Acompanhando *Guerrien* (1996), “entre as situações importantes para a economia encontram-se, em primeiro lugar, as que comportam uma “dimensão temporal”, onde é necessário ter em conta fenómenos tão essenciais como a poupança e o investimento. Do mesmo modo, a incerteza está no cerne da vida económica e explica a existência, nomeadamente, dos sistemas de seguros” (sublinhados nossos).

A garantia prestada pela seguradora (vendedor), sempre reduzida a contrato escrito, estabelece uma relação temporal - ainda que virtual - com o segurado (comprador) prevenindo, segundo *Guerrien* (1996), um determinado “número de eventualidades (ou todas as eventualidades) que correspondem à concretização de diversos estados da Natureza (roubo, incêndio, acidentes de todos os tipos)”.

É este estado de *incerteza*, típico da actividade, que induz a seguradora, quando propõe um contrato de seguro a, previamente, procurar avaliar dos “riscos inerentes aos potenciais clientes e adaptar a sua oferta em conformidade” (*Guerrien*, 1996). Teremos, então, riscos pessoais, sobre os bens ou decorrentes da actividade.

A consciência crescente destes riscos será o factor determinante na procura de seguros. Que não tem o mesmo efeito em todos os países em razão, sobretudo, ao que supomos, de questões de natureza económica - ligadas ao desenvolvimento - e culturais (preocupações com a *segurança*, em geral, de pessoas e bens).

O seguro, em Portugal, tem uma baixa penetração nos hábitos dos cidadãos, isto é, o Povo Português ainda não atingiu um estágio de desenvolvimento tal que lhe permita usufruir das preocupações de segurança características dos países desenvolvidos. Quer façamos a análise com base nos países que integram a União Europeia (13º. lugar no *ranking*) ou nos países da *O.C.D.E.* (20º. lugar)¹², a conclusão será, invariavelmente, a

¹² ANEXO 3 - PORTUGAL E O SEGURO. Este quadro foi elaborado tomando por base o conjunto dos países da *O.C.D.E.*, agregando-se os seguros Vida e Não Vida e ordenado segundo os valores do *ranking* mundial em 1994, último ano disponível (via *Internet*). No caso da Alemanha, o valor constante do quadro, em cada ano a partir de 1986 (inclusive), resulta do somatório dos respectivos valores com os da ex-Alemanha Democrática.

mesma: ocupamos um dos últimos lugares, muito embora seja visível, no que se refere à União Europeia, uma clara aproximação da Irlanda, país que, no *ranking* Comunitário, nos precede.

Será interessante notar, neste particular da evolução dos Prémios de Seguro Directo, que Portugal ocupando, no início da década de 80¹³, o 28º. lugar do *ranking* do *Mercado Global dos Seguros* - detendo 0,14% dos prémios totais a nível mundial - perdeu, entretanto, posição, cuja recuperação se iniciaria a partir de 1986 (coincidindo com a integração Comunitária) ocupando, então, o 36º. lugar, com 0,09% do total dos prémios. Neste momento (1994), Portugal detém a mesma posição relativa que em 1980 (28º.), porém, detendo agora 0,19% dos prémios totais, o que indicia, apesar de tudo, uma boa recuperação.

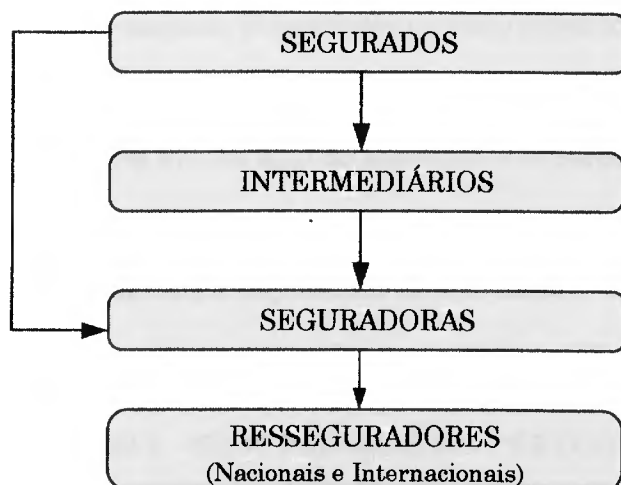
No que respeita à Alemanha, especificamente, que ocupa sempre o primeiro lugar Europeu, refira-se, a propósito que, neste país, ao longo do período em análise e ao contrário da generalidade dos restantes países europeus, ainda se não havia iniciado a exploração de produtos financeiros de seguros Vida. Tal só viria a acontecer já em 1997 o que faz sobressair, ainda mais, o desempenho da procura de seguros naquele país.

Da análise do quadro consideramos ser, ainda, de realçar - entre outros aspectos interessantes - o facto do Japão que, ainda nos *Anos 60* considerado como “um produtor de imitações de deficiente qualidade”, passados cerca de 30 anos, detém a liderança mundial em matéria de procura (prémios) de seguros, o que só terá sido possível por ter logrado passar da fase de “imitação criativa” para a da inovação. Posição que, no entanto, não deverá lograr manter por muito tempo face ao florescimento e dinamismo (relançamento) económico dos *E.U.A.*.

A estrutura-base de organização da Indústria Seguradora, em Portugal, como em muitos países da Comunidade Internacional, aproxima-se de um modelo típico, como o que sugerimos (*FIGURA IV*):

¹³ Pode considerar-se que esta década constitui um marco para Portugal que logrou atingir, sobretudo após a integração comunitária, um estágio de desenvolvimento tal que lhe permitiu passar a integrar o grupo dos países industrializados.

FIGURA IV - ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA SEGURADORA



Assim tem sido desde há vários anos, apesar das sucessivas fases por que tem passado o Mercado Português desde a nacionalização das empresas em 1975 permitindo (mais tarde) a sua concentração por efeito das fusões de seguradoras levadas a efeito em 1980¹⁴, passando pela integração comunitária em 1986 e consequente liberalização posterior do mercado segurador, até às reprivatizações verificadas a partir de 1989. Factos estes que tiveram efeitos directos sobretudo nas características de funcionamento do Sector - que não na sua organização estrutural - repercutindo-se, também, no desenvolvimento (algo atípico) dos produtos e na fixação do preço.

Aparentemente prevenindo com oportunidade as exigências (?) decorrentes da *moeda única* - desafio que se avizinha para as seguradoras portuguesas, como para a generalidade das empresas - ter-se-á iniciado, já na presente década, um processo de concentração da estrutura empresarial da Indústria Seguradora em Portugal¹⁵, sobretudo em razão da integração de muitas seguradoras em grupos financeiros fortes, mas também pela tomada de posições de grandes seguradoras comunitárias no nosso mercado, aproveitando as

¹⁴ Decreto-Lei n.º 528/79, de 31 de Dezembro.

¹⁵ De facto, entre 1994 e 1995, constata-se uma relativa estabilidade no número de seguradoras a operar no nosso mercado o que poderia querer significar uma certa inversão da tendência crescente dos últimos anos, mormente a partir de 1986. Contudo, tem-se assistido mais recentemente a um fenómeno de aquisição de seguradoras de direito português ou da tomada de posições significativas nos seus capitais por seguradoras da União Europeia que nos levam a poder afirmar que apenas se não iniciaram, ainda, os processos de fusão administrativa propriamente dita.

possibilidade que lhes são “oferecidas” ao abrigo da *L.P.S.*¹⁶, ou mediante a aquisição de seguradoras nacionais ou estrangeiras já instaladas no nosso mercado.

Com efeito, em 1972, existiam em Portugal 77 entidades seguradoras, das quais 39 eram nacionais - que detinham 87% do total do mercado - e as restantes estrangeiras. Por força das operações de concentração das seguradoras nacionalizadas em 1975, verificou-se uma alteração profunda da estrutura empresarial da actividade e, em 1986, operavam em Portugal (*QUADRO 2*¹⁷) apenas 51 empresas, das quais 23 com sede no nosso País: 8 eram

QUADRO 2 - SEGURADORAS EM PORTUGAL

SEGURADORAS	1972	1975	1986	1991	1995
Sedeadas em Portugal:	39	21	23	39	48
Públicas (Nacionalizadas) (*)		9	8		
Anónimas:					
de Capitais Mistos		8	9		
de Capitais Públicos			1		
Agrupamentos Complementares			1		
Públicas e Sociedades Anónimas					
Sociedades Anónimas de Direito Português	35			36	46
Mútuas	4	4	4	3	2
Agências Gerais de Seguradoras Estrangeiras:	38	27	28	41	47
da União Europeia			24	37	44
não Comunitárias			4	4	3
Empresas de Seguros em <i>L.P.S.</i>					7
TOTAL	77	48	51	80	95

Fonte: Instituto de Seguros de Portugal, Lisboa, Seguros em Portugal

públicas e 1 de capitais públicos - que, no seu conjunto, detinham 70,22% do mercado -, 9 anónimas, com 17,26% do mercado, 1 agrupamento complementar e 4 mútuas. Agências Gerais de companhias estrangeiras eram 28 - das quais 24 provinham da Comunidade Europeia - e detinham 11,24% (*QUADRO 3*¹⁸) do mercado.

¹⁶ *L.P.S.* - Liberdade de Prestação de Serviços (Directiva Comunitária nº. 88/357/CEE, de 22/6, transposta para o direito interno pelo Dec.-Lei nº. 352/91, de 9/Outubro, legislação relativa ao acesso e exercício da actividade de seguro directo Não Vida em regime de Livre Prestação de Serviços).

¹⁷ Este quadro foi elaborado tendo em conta os vários tipos de empresas a operar em Portugal, ao longo das últimas décadas. Um quadro contendo todos os anos de que foi possível recolher dados encontra-se em *ANEXO 4 - SEGURADORAS EM PORTUGAL*.

¹⁸ Um quadro contendo todos os anos de que foi possível recolher dados encontra-se em *ANEXO 5 - POSIÇÃO RELATIVA DAS SEGURADORAS*.

QUADRO 3 - POSIÇÃO RELATIVA DAS SEGURADORAS

(Valores em %)

SEGURADORAS	1976	1986	1991	1995
Empresas Públicas	75,69	70,22		
Sociedades Anónimas ^(*)	13,12	17,26		
EP's e Sociedades Anónimas ^(**)	88,81	87,48		
Sociedades Anónimas de Direito Português:			87,60	90,10
Nacionais			71,60	72,60
Estrangeiras			16,00	17,50
Sociedades Mútuas	2,42	1,24	0,40	0,20
Estrangeiras:	8,77	11,24	12,00	9,70
Comunitárias		10,92	10,50	8,40
não Comunitárias		0,32	1,50	1,20

^(*) MISTAS, até 1985; Inclui entre 1980 e 1986, o *ACE - Seguro de Fronteira*

^(**) A partir de 1988, coincidindo com as reprivatizações, os dados foram agregados nas Sociedades Anónimas de Direito Português

Fonte: *Associação Portuguesa de Seguradores*, Lisboa, Relatório de Mercado

Actualmente, em 1995¹⁹, existe um total de 95 seguradoras a operar em Portugal, das quais 48 com sede no nosso País (2 Mútuas) que detinham, no seu conjunto, 90,3% do mercado e 47 estrangeiras (7 em regime de *L.P.S.*), de entre as quais 44 provenientes da Comunidade Europeia, com uma quota de mercado conjunta, pouco significativa, de 9,7%.

Este um pormenor interessante, que faz sobressair o relativo conservadorismo, típico da sociedade portuguesa pois, apesar da entrada de elevado número de seguradoras estrangeiras no nosso mercado, eventualmente mais competitivas, os operadores portugueses continuam a merecer a preferência do consumidor, isto é, a quota de mercado destas mantém-se fortemente dominante.

A corroborar este facto, veja-se o que se passa com o índice de concentração da Indústria Seguradora em Portugal. Com efeito, apesar de todas as sucessivas modificações por que tem passado a estrutura do nosso mercado, as maiores seguradoras portuguesas - com ligeiras alterações entre elas, fruto da elevada concorrência do Sector - vêm mantendo uma quota de mercado conjunta bastante significativa: se, em 1974, ainda se poderá falar da relativa dispersão do mercado, a partir da década de 80 e coincidindo com a concretização das fusões administrativas das nacionalizadas (em 6 seguradoras, apenas),

verificou-se uma significativa concentração nas maiores seguradoras (*QUADRO 4*²⁰) que não se alterou fundamentalmente, nos anos seguintes, apesar de ligeiras oscilações que podem

QUADRO 4 - ÍNDICE DE CONCENTRAÇÃO

(Valores em %)

SEGURADORAS	1974	1985	1988	1991	1995
5 Empresas	39,5	60,5	54,7	50,0	41,8
10 Empresas	52,5	78,6	74,3	69,4	65,6
15 Empresas	62,1	87,5	84,0	78,6	75,4

Os dados referentes aos anos de 1986 e 1987 não foram publicados

Fonte: Associação Portuguesa de Seguradores, Lisboa, Relatório de Mercado

observar-se, uma vez que as reprivatizações incidiram sobre as empresas resultantes das fusões em 1980²¹.

Este índice, muito utilizado pela associação profissional do Sector para avaliar do grau de concentração da Indústria, constitui, acompanhando o Professor Pereira da Silva (1988), uma visão estática do problema porque confinado a um período determinado.

Uma outra forma, dinâmica, de avaliar o fenómeno da concentração num dado sector de actividade (seguindo ainda o mesmo Professor) é o recurso ao Índice de *Herfindahl* que tem em conta o número total de empresas a operar numa indústria, permitindo constatar como evolui “de um período para outro e analisar se a concentração está atenuada ou, ao contrário, se acelerou: se o valor do índice cresce para um número dado de empresas entre dois períodos de tempo, tal significa que a concentração aumentou” (Pereira da Silva, 1988).

A análise do *QUADRO 5* (I. H.) permite constatar que a concentração na Indústria Seguradora em Portugal, que vinha decrescendo até ao final dos anos 70, sofreu um significativo acréscimo no final dessa mesma década consequente das fusões das nacionalizadas, situação que se manteria até 1986 (ano da integração Comunitária), data a

¹⁹ Últimos dados estatísticos disponíveis.

²⁰ Um quadro contendo todos os anos de que foi possível recolher dados encontra-se em *ANEXO 6 - ÍNDICE DE CONCENTRAÇÃO*.

²¹ A propósito das quotas de mercado dos vários grupos de seguradoras no mercado português, considerámos interessante reorganizar o *QUADRO 3 - POSIÇÃO RELATIVA DAS SEGURADORAS*, acompanhando a estruturação do mercado na presente década sendo de notar que as conclusões (*ANEXO 7 - QUOTAS DE MERCADO*) serão, basicamente, coincidentes como, aliás, seria de esperar.

QUADRO 5 - ÍNDICE DE HERFINDAHL

ANOS	I. H.	I. NE.
1972	0,051	19,5
1974	0,048	21,0
1976	0,046	21,6
1979	0,054	18,4
1980	0,096	10,5
1986	0,085	11,8
1990	0,067	14,8
1991	0,063	15,8
1992	0,063	15,9
1993	0,063	15,8
1994	0,055	18,2
1995	0,053	19,0

Fonte: I.S.P. - Relatórios do Mercado

partir da qual a concentração na Indústria conheceu um decréscimo progressivo - muito embora se verifique uma relativa estabilidade nos primeiros três anos da presente década - de forma algo mais significativa a partir de 1993.

Ainda segundo o mesmo autor, existe um outro conceito ligado ao Índice de *Herfindahl* - o do número equivalente *NE* - que constitui o “seu inverso e que mostra quantas empresas de dimensão igual são necessárias para obter um índice *H* igual ao existente no mercado. A variação do número de empresas “necessárias” que se nota neste *NE*, confirma a redução do grau de concentração da Indústria Seguradora em Portugal, mormente nos últimos anos.

De qualquer modo, pensamos, o número de seguradoras a operar em Portugal será superior ao que, empiricamente, seria expectável para a dimensão do nosso mercado, apesar do número de empresas ser, em Portugal, em 1994, substancialmente inferior à média da União Europeia (*QUADRO 6 - SEGURADORAS NA OCDE*)²², representando uma relação de 1 para 3,77 da média europeia. Número médio que rapidamente será atingido se as seguradoras da União que já solicitaram autorização para operar no mercado português (256 pedidos em curso, em 1997, segundo o *ISP*) decidirem, de facto, iniciar a exploração.

²² Um quadro contendo todos os dados que foi possível recolher, encontra-se em *ANEXO 8 - SEGURADORAS NA OCDE*.

QUADRO 6 - SEGURADORAS NA O.C.D.E.

PAÍS	1992	1993	1994	1992	1993	1994
	SEGUR ^{us} .	SEGUR ^{us} .	SEGUR ^{us} .	PRÉMIOS/ /SEGUR ^{us} .(1)	PRÉMIOS/ /SEGUR ^{us} .(1)	PRÉMIOS/ /SEGUR ^{us} .(1)
ALEMANHA	767	762	685	140,030	152,329	187,531
AUSTRÁLIA	209	202	210	93,971	100,277	109,948
AUSTRIA	70	69	66	128,943	144,928	159,970
BÉLGICA	266	255	171	39,827	42,973	64,292
CANADÁ	399	381	374	86,276	93,559	91,305
DINAMARCA	245	258	256	26,673	14,070	29,113
ESPAÑA	474	895	867	43,882	23,415	28,426
E.U.A.	4.837	4.809	4.741	108,015	117,387	125,331
FINLÂNDIA	56	53	172	107,107	108,509	39,884
FRANÇA	634	630	514	132,970	150,727	214,912
GRÉCIA	178	156	149	7,236	9,071	12,470
HOLANDA	786	784	757	33,134	33,971	38,865
IRLANDA	96	107	116	45,385	39,327	35,940
ISLÂNDIA	26	26	23	7,962	7,462	8,826
ITÁLIA	268	274	265	115,052	116,500	129,698
JAPÃO	99	95	95	3.233,768	5.761,684	6.379,105
LUXEMBURGO	241	257	289	3,129	2,300	2,235
MÉXICO	43	45	47	113,558	128,289	129,404
NORUEGA	145	139	134	38,421	40,158	46,097
NOVA ZELÂNDIA	167			15,359	-	-
PORTUGAL	88	91	95	33,409	36,000	39,863
REINO UNIDO	824	829	822	124,223	133,694	142,251
REPÚBLICA CHECA		20	27		39,050	38,185
SUÉCIA	130	138	144	87,892	77,072	75,569
SUÍÇA	142	146	151	142,035	147,192	166,026
TURQUIA	54	57	56	17,667	26,895	19,161
UNIÃO EUROPEIA	342	371	358	82,893	81,295	93,423

(1) Valores em Milhões de USD

Fonte: O.C.D.E. (1995), *Insurance Statistics Yearbook, 1986-1993*

O prémio por seguradora é, também, muito baixo em Portugal (15,359 milhões de US Dollars) representando, em 1994, uma relação de 1 para cerca de 2,34 da média da União (QUADRO 6) valor não muito diferente nos dois anos anteriores.

Interessante será notar que, apesar de tudo, neste domínio - dos prémios por seguradora - logramos ocupar um lugar no *ranking* acima de alguns países mais desenvolvidos da União como, por exemplo da Dinamarca, Holanda e Luxemburgo e, ainda, da Espanha e Irlanda, mais próximos de nós em matéria de desenvolvimento económico. O que poderá querer significar, por um lado que o mercado de seguros português possui um

grande espaço de crescimento e, por outro, que a apetência das (novas) seguradoras da União para nele operarem não é fruto do acaso, antes duma estratégia bem fundamentada e assumida.

O processo de concentração dos capitais das diferentes seguradoras pertencendo ao mesmo grupo económico não resultou ainda em fusões de facto, formais, por opções estratégicas - de *marketing* sobretudo, ligadas as (re)conhecimento do nome (imagem de “marca”) das seguradoras - pelo que não tiveram, ainda, reflexos concretos no número de seguradoras a operar no mercado português. Tal, ao que julgamos, só virá a concretizar-se quando e se os grupos económicos sentirem necessidade de ganhar dimensão estratégica em termos europeus, isto é, a partir da introdução da *moeda única* e das respectivas consequências ao nível do *Mercado Global Europeu*.

Esperava-se que, quer com a abertura do Sector à iniciativa privada em 1986²³, quer, mais tarde, com a Liberdade de Prestação de Serviços (*L.P.S.*), as novas seguradoras que surgissem no mercado trouxessem consigo alguma inovação - sobretudo de produtos e de processos - que permitisse relançar a oferta no mercado segurador e, concomitantemente, a própria Indústria para valores mais próximos dos parâmetros comunitários. De facto, assim não foi. As (novas) seguradoras portuguesas que, então, iniciaram a sua actividade - como as estrangeiras que decidiram entrar no mercado português - para ganharem posição, privilegiaram sobretudo a concorrência agressiva, mesmo desenfreada, inclusive recorrendo a práticas, assumidas, de *dumping* pelo preço, nomeadamente dos grandes riscos industriais e comerciais - já com pouca capacidade de crescimento real -, mais do que mediante a introdução de (novos) processos e de produtos inovadores.

Por seu turno, as seguradoras instaladas (as que já operavam no mercado) responderam a esta concorrência acrescida com uma política ainda mais aguerrida pelo preço - nalguns casos mesmo de aviltamento dos preços, assistindo-se a uma política de sub-tarificação dos riscos para níveis até aí nunca imaginados - deixando de lado preocupações de rentabilidade técnica, tendo como objectivo manter (ou melhorar) a sua posição relativa no

²³ Dec.-Lei n.º 188/84, de 5/Junho, que regulamenta o acesso da iniciativa privada à actividade seguradora.

ranking (volume de negócios) ou, ainda, o procurar ganhar dimensão para uma reprivatização que se avizinhava.

A insuficiência técnica dos prémios emitidos para cobrir os custos decorrentes da actividade normal das seguradoras como sejam: a sinistralidade, a variação das provisões e os custos normais de exploração tem já uma natureza endémica, vindo as companhias, de há longa data a jogar com os proveitos financeiros, típicos e atípicos da actividade, para absorver a deficiente rentabilidade técnica e apurar resultados técnico-financeiros positivos.

A forte concorrência que as seguradoras desencadearam entre si após a liberalização, que se reflectiu numa competição quase que exclusivamente pelo preço, não terá permitido um acréscimo real das carteiras de prémios de forma mais evidente e significativa²⁴, prática que em nada beneficiou a generalidade dos segurados porquanto quem daí tirou alguns benefícios foram, apenas, aqueles cujo poder negocial (grandes empresas) lhes é garantido pelos elevados custos em seguros que suportam para garantir a cobertura dos seus riscos.

No entanto, nos últimos anos, tem-se verificado, com a natural redução progressiva das taxas de juro, consequente do relançamento da nossa economia na última década, que os rendimentos provenientes das aplicações financeiras já não conseguem cobrir os dislates cometidos no negócio de venda de seguros (política de preços). Podendo vir a obrigar algumas seguradoras, então, a suportar responsabilidades financeiras adicionais - sobretudo através do aumento das provisões técnicas - para constituir garantia de rendimentos mínimos contratados (elevados) em negócios de poupança e de (operações de) capitalização pelo que já se anunciam algumas seguradoras com extremas dificuldades na manutenção dos parâmetros mínimos da respectiva margem de solvência²⁵. De que

²⁴ É nossa convicção, corroborada por outros profissionais, que o encaixe de prémios foi menor por efeito da política de sub-tarifação seguida pela generalidade das seguradoras, do que poderia (deveria) ter sido se houvesse sido aplicado o preço (cotação) efectivamente correspondente ao risco...

²⁵ As disposições legais obrigam as seguradoras ao estabelecimento de garantias financeiras de funcionamento no que respeita às suas provisões técnicas e margem de solvência. A determinação da *margem de solvência* (instituída pelo Dec.-Lei n.º 98/82, de 7/Abril) obedece a algoritmos de cálculo relacionados com o volume global dos compromissos assumidos pela seguradora e que tomam como base os prémios (processados) de seguro e os custos dos sinistros (indenizações), sendo elegível o que se revelar de valor mais elevado. Constituindo um indicador da dotação dos capitais próprios, definida como o excedente do património líquido sobre as dívidas, respeita à capacidade da seguradora satisfazer os seus compromissos (obrigações) de futuro. A seguradora será insolvente se os seus activos se revelarem insuficientes ou se não tiverem liquidez suficiente.

resultará, a prazo, ou a saída de algumas delas do mercado, ou, em alternativa, um novo período de concentração das seguradoras por efeito de fusão ou venda.

Sendo, assim, admissível concluir que tal política não poderá ser mantida por muito mais tempo, sobretudo por razões ligadas à rentabilidade operacional, técnica, (*ANEXO 9 - RESULTADOS TÉCNICOS*) que se vem degradando nos últimos anos - os prejuízos acumulados nos primeiros anos da década de 90 assim o indiciam - apesar de uma ligeira recuperação em 1994, reforçada em 1995 em consequência do melhor “desempenho” dos gastos gerais (-2,3 pontos percentuais em relação ao volume de prémios).

Aliás, a política de sub-tarifação generalizada dos grandes riscos patrimoniais levou a que o nosso mercado se não tornasse muito interessante para muitas das principais seguradoras da União Europeia, que terão sentido que somente com taxas (cotações) ainda mais reduzidas - e, por conseguinte, assumindo perdas técnicas potenciais significativas - lhes seria possível entrar no mercado usufruindo das prerrogativas da *L.P.S.*.

Razões por que, estamos convictos, num prazo relativamente curto - até por força de pressões dos principais resseguradores europeus que não desejarão suportar rentabilidades mínimas (ou mesmo perdas contínuas) por muito tempo - se assistirá a um regresso ao tratamento e análise dos riscos, por parte das seguradoras, mais consentâneo com parâmetros de tecnicidade e equilíbrio das *carteiras* de prémios (pagarão um preço mais caro os riscos mais graves...) e, outrossim, a uma política de preços conforme estes mesmos parâmetros e que deverão conduzir, nomeadamente, ao ajustamento em baixa dos prémios dos riscos de *massa* não obrigatórios (sobretudo patrimoniais).

Contudo, este efeito-concorrência trouxe consigo alguns méritos que não serão despiciendos: uma maior diversidade de coberturas, a melhoria de alguns dos produtos explorados no mercado, uma melhor qualidade no serviço prestado - que foi melhorando progressivamente - ocasionando uma maior satisfação do cliente, que permitiu uma certa, embora ligeira, recuperação da imagem fortemente negativa²⁶ das seguradoras perante o consumidor.

²⁶ A deficiente imagem do sector segurador junto da população em geral tem muito a ver com o facto de se exigir das seguradoras a partilha de riscos que estas não podem garantir por, muitas vezes, nem sequer haverem sido

O mercado português constitui um mercado potencial aliciante no âmbito Europeu, porquanto apresenta uma *densidade* da procura de seguros²⁷ e, bem assim, um nível de *penetração* do seguro²⁸ dos mais baixos de entre um conjunto de países desenvolvidos que analisámos (*QUADROS 7 e 8*²⁹), colocando-nos nos últimos lugares duma tabela elaborada pela *Sigma* - com periodicidade anual, e de que extraímos os países relevantes (*OCDE*) para o objectivo que nos propusemos.

Ambos os parâmetros - densidade e penetração do seguro - constituem os indicadores por excelência do crescimento do mercado segurador.

A *densidade* do seguro aumentou de forma apreciável em Portugal (*TMCA* de 17,23%, entre 1983 e 1994) em grande parte alimentada - sobretudo na presente década - pelo substancial desenvolvimento dos produtos financeiros (*Ramo Vida*), o que permite concluir, mais uma vez, dos insipientes hábitos de *segurança* em Portugal, a qual constitui, de facto, uma das últimas preocupações da nossa população e que é, por sua vez, revelador do estágio de desenvolvimento cultural, como económico, ainda limitado da sociedade portuguesa. E isto, apesar de ser notável a recuperação verificada, nos últimos 10 anos sobretudo, consequente da integração Comunitária que trouxe para Portugal elevados montantes de capitais destinados a desenvolvimento (investimento) e que, como será curial, se repercutiram na procura de seguros e permitiram a aproximação dos valores de *penetração* aos da média europeia.

contratados. A consciência deste facto não invalida o reconhecimento da existência de comportamentos fortemente lesivos do consumidor, por parte de algumas seguradoras a operar no mercado, designadamente após as nacionalizações, em 1975, e que daria origem à progressiva degradação da imagem do sector em geral.

²⁷ A *densidade* da procura de seguros exprime o montante (relativo) do rendimento dos particulares que é canalizado para o sector segurador (*factor segurança*); ou, o que é o mesmo, acompanhando o *SRI Internacional/ICEA* (1992), deve entender-se por *densidade do seguro* o nível médio de gastos em prémios de seguro por pessoa.

²⁸ Segundo o *SRI Internacional/ICEA* (1992), deve entender-se por *penetração do seguro* o nível de prémios de seguro em percentagem do PIB.

²⁹ Quadros contendo todos os anos de que foi possível recolher dados encontram-se em *ANEXO 10 - DENSIDADE DO SEGURO* e *ANEXO 11 - PENETRAÇÃO DO SEGURO*. A exemplo do *ANEXO 2*, estes quadros foram elaborados tomando por base o conjunto dos países da *O.C.D.E.*, agregando-se os Seguros Vida e Não Vida, e ordenados segundo os valores do *ranking* mundial de 1994, último ano disponível (via *Internet*). No caso da Alemanha, o valor constante dos quadros, em cada ano a partir de 1986 (inclusive), resulta do somatório dos respectivos valores com os da ex-Alemanha Democrática. Ainda a propósito do *ANEXO 10* (como do *QUADRO 7*), refira-se que a metodologia de cálculo do PIB não sendo até há poucos anos equivalente (*Sigma*) nos vários países - mesmo, actualmente, apenas os países da União Europeia têm normas próprias de cálculo uniformes - ainda assim, e apesar desta limitação, os dados não deixarão de ser comparáveis, mesmo que com algumas reservas, não pondo em causa as principais conclusões deste trabalho.

QUADRO 7 - DENSIDADE DO SEGURO

PAÍS	1983	1985	Ranking Mundial	1986	Ranking Mundial	1991	Ranking Mundial	1994	Ranking Mundial
JAPÃO	543,0	905,8	3	1.399,2	3	2.484,0	2	4.849,7	1
SUIÇA	1.013,0	1.274,6	1	1.746,5	1	3.001,7	1	3.586,6	2
USA	971,0	1.256,8	2	1.535,9	2	1.927,1	4	2.279,7	3
REINO UNIDO	593,0	651,6	7	807,0	6	1.998,9	3	2.002,2	4
HOLANDA	506,0	577,4	11	788,1	8	1.720,9	5	1.912,9	5
FRANÇA	387,0	496,1	14	657,9	12	1.412,2	9	1.908,2	6
LUXEMBURGO	291,0	375,7	16	533,4	16	1.343,7	10	1.614,3	7
ALEMANHA	580,0	726,5	4	1.142,7	4	1.299,9	11	1.577,9	8
DINAMARCA	372,0	604,7	9	743,4	11	1.260,5	13	1.433,2	9
NORUEGA	550,0	680,2	5	874,8	5	1.421,2	8	1.423,3	10
FINLÂNDIA	469,0	601,0	10	769,7	10	1.678,6	7	1.347,7	11
AUSTRIA	N/Disp.	459,4	15	631,0	13	1.133,7	16	1.303,5	12
AUSTRÁLIA	N/Disp.	503,1	12	542,6	15	1.221,0	15	1.294,2	13
SUÉCIA	459,0	623,1	8	797,1	7	1.681,8	6	1.238,0	14
IRLANDA	436,0	500,8	13	615,8	14	1.262,6	12	1.167,7	15
CANADÁ	N/Disp.	728,0	6	773,4	9	1.254,4	14	1.167,5	16
BÉLGICA	358,0	369,3	17	510,3	17	923,7	17	1.088,5	17
NOVA ZELÂNDIA	N/Disp.	271,7	19	321,8	19	489,5	24	1.054,4	18
ISLÂNDIA	282,0	300,0	18	378,0	18	887,5	18	752,0	22
ESPAÑHA	78,0	89,3	25	137,5	26	525,7	22	629,7	24
ITÁLIA	138,0	175,1	20	252,6	20	605,1	21	601,0	26
PORTUGAL	57,0	56,7	30	76,1	31	250,2	28	384,2	29
GRÉCIA	N/Disp.	34,0	35	46,2	35	120,2	29	178,1	33
REPÚBLICA CHECA ^(a)	N/Disp.	N/Disp.		208,7	21	46,3	37	98,2	40
MÉXICO	N/Disp.	14,9	39	11,2	51	40,2	40	65,4	45
TURQUIA	4,0	4,6	52	5,1	56	13,8	51	17,5	57

Unidade: USDollars

(a) Checoslováquia até 1991

Fonte: Revista Sigma, Compagnie Suisse de Réassurances - Études Économiques (Zurich), 1987-1995

Se é verdade que, quanto a *penetração* do seguro, Portugal ocupa o 27º lugar do *ranking* mundial, em 1994, (20º. da O.C.D.E. e 13º. da U.E., 2º. dos países do Sul da Europa) - descendo ligeiramente na ordenação observável em anos anteriores - mesmo à frente da Itália, já quanto a *densidade* (prémios/habitante) a sua posição relativa denota um acentuado atraso em relação aos restantes países desenvolvidos, descendo para, respectivamente, 29º. (mundial), 22º. (O.C.D.E.) e 14º. (U.E., 3º. dos países do Sul). Facto que não seria relevante não fosse tão significativa a diferença verificada (em USDollars) para os países que na União Europeia imediatamente nos precedem (no caso, a Espanha e a Itália), representando a *densidade* portuguesa (1994), apenas, uma relação de 1 para 1,64 e 1,56, respectivamente, dos valores das *densidades* espanhola e italiana, pormenor que permite confirmar os insipientes hábitos de procura de *segurança* do mercado português.

QUADRO 8 - PENETRAÇÃO DO SEGURO

PAÍS	1983	1985	Ranking Mundial	1986	Ranking Mundial	1991	Ranking Mundial	1994	Ranking Mundial
JAPÃO	5,46	6,94	6	8,20	4	8,50	6	12,83	1
REINO UNIDO	7,27	7,11	4	8,34	3	10,70	3	11,43	4
SUIÇA	6,76	7,07	5	7,54	7	8,30	7	9,74	6
HOLANDA	5,45	5,60	9	5,85	9	8,30	8	8,80	7
IRLANDA	8,33	9,32	1	8,48	2	9,40	4	8,77	8
USA	6,81	7,52	2	8,84	1	8,60	5	8,57	10
FRANÇA	4,03	4,50	15	4,70	16	6,20	12	7,78	12
FINLÂNDIA	4,61	4,88	12	5,07	14	6,90	10	7,54	13
NOVA ZELÂNDIA	N/Disp.	3,91	18	3,78	21	4,20	22	7,19	14
AUSTRÁLIA	N/Disp.	5,34	10	5,19	13	7,40	9	7,16	15
ALEMANHA	5,45	5,90	8	5,97	8	5,70	14	7,00	16
SUÉCIA	4,13	4,72	14	4,87	15	5,60	15	6,40	17
CANADÁ	N/Disp.	5,14	11	5,41	10	5,80	13	6,22	18
AUSTRIA	N/Disp.	4,41	16	4,54	17	4,90	19	6,22	19
LUXEMBURGO	3,12	2,46	28	3,89	20	5,40	16	5,93	20
DINAMARCA	3,40	4,77	13	4,22	18	4,60	20	5,48	22
BÉLGICA	4,37	3,84	19	3,97	19	4,10	23	5,48	23
NORUEGA	4,12	4,38	17	5,24	12	5,30	17	5,26	25
ESPANHA	1,91	1,89	31	2,20	27	3,60	24	5,10	26
PORTUGAL	2,69	2,73	25	2,61	25	3,60	25	4,96	27
ISLÂNDIA	2,52	2,52	26	2,38	26	3,40	27	3,84	32
ITÁLIA	1,89	2,49	27	2,19	28	2,80	32	3,38	35
REPÚBLICA CHECA (a)	N/Disp.	N/Disp.		N/Disp.		2,10	36	2,86	38
GRÉCIA	N/Disp.	1,11	40	1,15	39	1,70	45	2,39	42
MÉXICO	N/Disp.	1,01	43	N/Disp.		1,30	50	1,61	54
TURQUIA	0,40	0,47	49	0,49	46	0,90	55	0,81	65

Unidade: % do PIB, USDollars

(a) Checoslováquia até 1991

Fonte: Revista Sigma, Compagnie Suisse de Réassurances - Études Économiques (Zurich), 1987-1995

O dinamismo do sector segurador verificado nos últimos anos apenas permitiu encurtar a significativa distância que nos separa do nível de desenvolvimento da generalidade dos restantes mercados da União Europeia, cujo valor médio de “penetração do seguro” ascendia a 6,85%³⁰ (1994). Refira-se, a propósito que, em Portugal, o seguro de Acidentes de Trabalho tem natureza obrigatória - e representa cerca de 13% da carteira (ANEXO 13) - ao contrário do que sucede com os restantes países objecto de análise (excepto a Bélgica, onde é igualmente obrigatório) o que afecta, naturalmente, as comparações internacionais que se pretendam nesta matéria.

Este último indicador (*densidade*), aliás, avaliando a relação do desenvolvimento do mercado segurador em função da Economia (PIB) reflecte, no caso português, sobretudo o

³⁰ Fonte: OCDE (1996), Anuaire de Statistiques d'Assurance 1987-1994.

nível reduzido do nosso produto económico em que, de facto (*ANEXO II*), estamos muito longe dos padrões europeus, e não tanto o nível de desenvolvimento do mercado segurador. Salvo melhor opinião, as causas da baixa *densidade* do seguro em Portugal assentarão, para além do nível da riqueza (PIB), também em aspectos típicos da sociedade portuguesa relacionados com a política de segurança social (cuja contribuição regular do cidadão atinge o elevado montante de cerca de 1/4 da massa salarial), na doença, como na reforma, e com aspectos culturais (educação) que põem em ênfase sobretudo os dias de hoje em vez de prevenir o futuro.

Mesmo os montantes de prémios por habitante (*densidade*) no seio da União Europeia (média de 1.357 USDollars, em 1994³¹) mostram disparidades significativas (por exemplo, no mesmo ano, no Reino Unido registaram-se 2.002,2 USDollars³², enquanto que a Grécia apenas registava 178,1 USDollars - cerca de 13%, apenas, da média europeia -) que estarão relacionadas³³ por um conjunto de factores, como a política social dos países, a estrutura da poupança e a política fiscal, o rendimento disponível, entre outros. Interessante será notar, ainda, que somente os países mais desenvolvidos da União Europeia se aproximam - em *densidade*, como na *penetração* do seguro³⁴ - de países como a Suíça, os USA ou o Japão.

De sublinhar, ainda, e a propósito, a posição actual do Japão que lidera o *ranking* mundial (era 2º., em 1991, quanto a *densidade* e 6º. quanto a *penetração* do seguro) e a inferior classificação dos USA nos *rankings*, respectivamente, 3º. (*densidade*) - mantendo uma posição relativa aproximada relativamente aos anos anteriores - e 10º. quanto a *penetração*, com uma perda muito significativa em relação a 1991, registando-se mesmo uma ligeira quebra do respectivo valor do índice. Realce-se, ainda, a posição da Alemanha -

³¹ Fonte: OCDE (1996), Anuaire de Statistiques d'Assurance 1987-1994.

³² A publicação dos dados em dólares americanos (US\$) pode conduzir a algumas limitações derivadas de eventuais disparidades na apreciação das várias moedas em relação ao dólar. Igualmente, a (falta de) fiabilidade das contas nacionais em muitos países, sobretudo de anos anteriores à institucionalização da União Europeia, poderá limitar, de certo modo, as conclusões do estudo (*Sigma*).

³³ I.S.P., Actividade Seguradora em Portugal, Vol. II (1994).

³⁴ O índice de penetração do seguro é, por definição, um rácio calculado entre dois valores - prémios de seguro e um indicador de desenvolvimento económico ou de riqueza, habitualmente o PIB ou o PNB - representados na mesma moeda, pelo que "escapa" a problemas de paridade das moedas ou de confronto do poder de compra dos diferentes países.

na sua qualidade de *líder* europeu no *ranking* dos prémios (ANEXO 3) - onde parece não se ter notado, quanto a estes indicadores, os efeitos da integração da ex-Alemanha Democrática porquanto, mantendo-se praticamente a *densidade* (apesar da perda de 2 lugares do *ranking*) se logrou aumentar o nível da *penetração* do seguro, a querer significar que as preocupações de *segurança*, no que respeita a este país, não eram apanágio apenas da parte Ocidental.

O crescimento verificado (QUADRO 9³⁵), em Portugal, no ano de 1995, do *índice de*

QUADRO 9 - PROCURA DE SEGUROS

	1977	1986	1991	1995
Produto Interno Bruto (*)	625.835	5.061.635	11.031.729	15.133.200
Prémios de Seguro Directo (*)	15.370	114.417	354.752	786.004
Número de Habitantes (**)	8.594	9.721	9.815	9.357
Prémios/P.I.B. (Penetração) (%)	2,456	2,260	3,216	5,194
Prémios/Habitante (Densidade) (***)	1.789	11.770	36.143	84.006

(*) Valores em 10⁶ Esc. (**) Valores em milhares (***) Valores em 10³ Esc.

Fontes: I.N.E. e I.S.P., Lisboa, Seguros em Portugal

penetração como da *densidade* com valores, em relação ao ano de 1994, da ordem dos 61,50% e 132,43%, respectivamente, fica-se devendo, quase exclusivamente, ao acentuado crescimento³⁶ do Ramo *Vida* (QUADRO 10³⁷), de mais de 17 pontos percentuais entre estes dois anos, em detrimento dos Ramos *Não Vida*, sobretudo da sua componente não obrigatória, que revelam uma quebra bem mais evidente.

Com efeito, em pouco menos de duas décadas, mais acentuadamente na presente década, verificou-se como que uma inversão da estrutura da carteira (FIGURAS V a VIII) das seguradoras, ganhando importância relativa os produtos *Vida* e perdendo-a, necessariamente, os produtos *Não Vida* sobretudo os que não têm característica de seguro

³⁵ Um quadro contendo todos os anos de que foi possível obter dados encontra-se em ANEXO 12 - DENSIDADE E PENETRAÇÃO DO SEGURO EM PORTUGAL - ESTUDO AUTÓNOMO

³⁶ O que é típico de "um país com níveis intermédios de desenvolvimento que ainda tem uma baixa sensibilidade ao risco" (Martínez, 1994).

³⁷ Um quadro contendo todos os anos de que foi possível obter dados encontra-se em ANEXO 13 - ESTRUTURA DA CARTEIRA.

QUADRO 10 - ESTRUTURA DA CARTEIRA

(Valores em %)

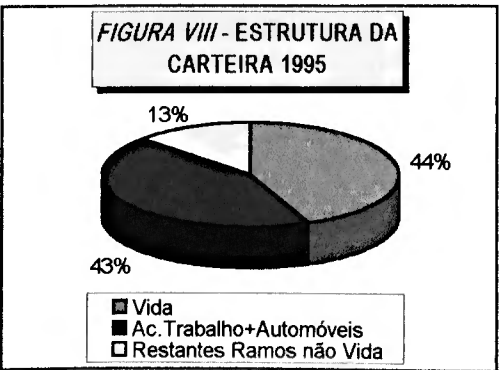
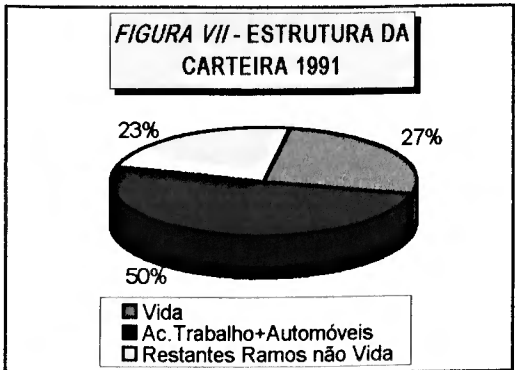
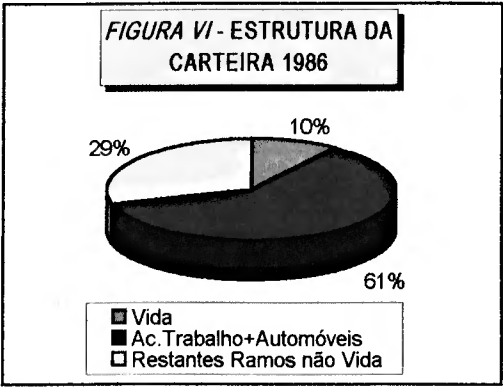
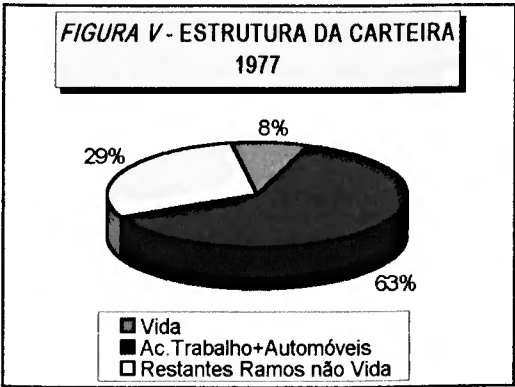
RAMO	1977	1982	1986	1991	1995
Vida e Operações de Capitalização (*)	8,44	8,40	9,70	26,51	43,56
Acidentes e Doença			30,02	21,93	15,31
Acidentes de Trabalho	32,24	27,47	25,49	16,30	12,90
Acidentes Pessoais	3,42	4,23	3,59		
Incêndio e Outros Danos em Coisas			15,40	11,31	7,24
Incêndio	11,05	12,27	10,54		
Agrícola	0,28	0,78	0,89		
Automóvel (**)	30,06	29,32	35,40	33,74	30,49
Marítimo e Transportes			5,88	2,86	1,46
Marítimo	6,99	6,94	3,54	2,56	
Transportes Terrestres	1,04	1,29	1,18	0,30	
Aéreo	0,94	0,77	1,09		(a)
Responsabilidade Civil Geral			1,19	1,13	0,83
Diversos	5,54	8,52	2,41	2,52	1,11
Vida	8,44	8,40	9,70	26,51	43,56
Ac.Trabalho + Automóveis	62,30	56,79	60,89	50,04	43,39
Restantes Ramos não Vida	29,26	34,80	29,41	23,45	13,05

(*) Até 1987, apenas Ramo Vida (**) Não inclui o ACE - Seguro de Fronteira

(a) Incluído, globalmente, no total dos Ramos Marítimo e Transportes

Fontes: Seguros em Portugal, Instituto de Seguros de Portugal;

Relatório de Mercado (Acidentes de Trabalho), Associação Portuguesa de Seguradores, Lisboa



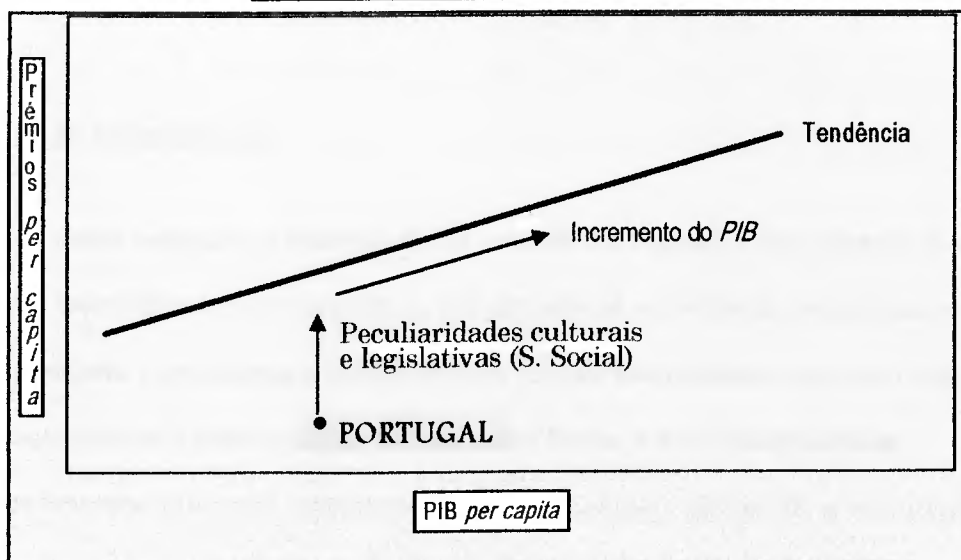
obrigatório. Os Ramos correspondentes a seguros obrigatórios - *Acidentes de Trabalho e Automóveis* - apesar de ser visível uma quebra (de 7 pontos percentuais) a favor do Ramo *Vida*, entre 1991 e 1995, mantém uma significativa importância relativa representando, actualmente, cerca de $\frac{1}{4}$ do total dos Ramos *Não Vida*.

As razões para este fenómeno prendem-se com os mais diversos factores, de que apenas enunciaremos os que nos parecem mais significativos: acentuado crescimento dos produtos financeiros *Vida* - representando, nos últimos 4 anos, entre 50% e 62,7% do total do Ramo, sempre crescendo - e dos produtos de poupança (um sinal comprovativo de desenvolvimento) por efeito da política fiscal incentivadora da poupança dos particulares³⁸ que, de alguma forma, fez dinamizar a oferta, como a procura, de alguns destes produtos; quebra nos preços nos produtos *Não Vida*, mormente nos grandes riscos empresariais, consequente por um lado, do impacto da crise do sector industrial e, por outro, da política comercial generalizada de concorrência pelo preço, mais agressiva mas simultaneamente causadora de rentabilidades técnicas inferiores cumprindo, exclusivamente, o objectivo da tomada de posição no *ranking* de prémios em substituição de uma política de subscrição tecnicamente evoluída; manutenção de uma situação - sempre reconhecida mas raramente assumida - de *financiamento* das quebras nas cotações aplicadas (preço) aos grandes riscos, pelos prémios de seguros de *massa* (riscos simples) que, sabemos, permitem uma rentabilidade técnica fortemente positiva, isto é, que constituem modalidades de seguro em geral potencial e reconhecidamente geradores de melhores desempenhos em matéria de rentabilidade.

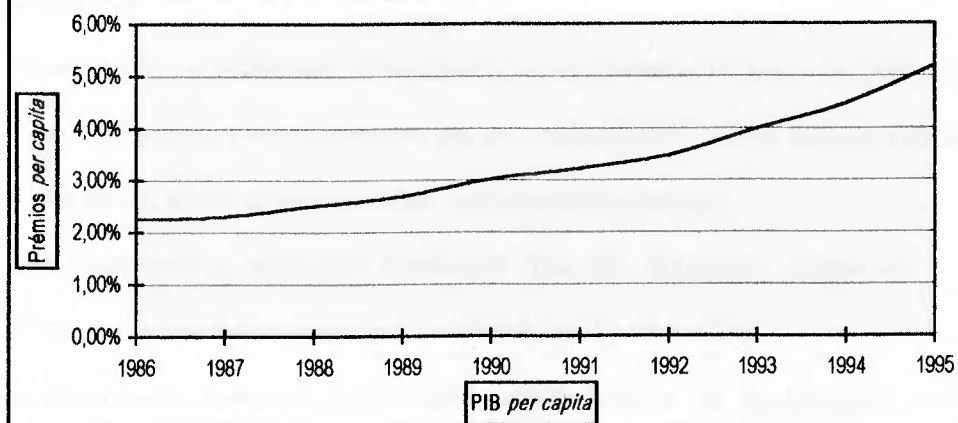
A tendência geral, contudo, continuará a ser a do acréscimo da procura de seguros superior à do crescimento da economia (*FIGURA IX*), no sentido de uma maior aproximação dos níveis de *penetração* do seguro relativamente à Economia o que, aliás, é corroborado pelo estudo da procura de seguros face ao PIB (*FIGURA X*)³⁹ que de cerca de 3% (em 1990) se elevou aos 5,1% (em 1995), atingindo os 5,7% no ano de 1996, logrando valores já muito

³⁸ O acentuado incremento do Ramo *Vida*, nos últimos anos, deveu-se mais a um enquadramento fiscal favorável e à oferta de taxas de juro mais favoráveis, do que a uma efectiva tomada de consciência quanto às (reais) vantagens destes produtos, quer se trate de produtos de risco, como de poupança (de capitalização ou reforma).

³⁹ Análise realizada a preços constantes (1976: base 100).

FIGURA IX - DENSIDADE DO SEGURO

Fonte: SRI Internacional (1992), *Oportunidades Estratégicas para la Industria Española de Seguros*

FIGURA X - PENETRAÇÃO DO SEGURO vs. PIB (per capita)
» a preços constantes «

próximos dos de muitos outros mercados da União Europeia sugerindo, aliás, “um certo esgotamento das oportunidades de expansão para além do crescimento da matéria segurável que for sendo gerada pelo próprio desenvolvimento da Economia” (APS).

As seguradoras não podendo, em razão da reduzida propensão ao seguro em Portugal, fazer elevar o seu preço para níveis não competitivos, terão de considerar - para concretizar o objectivo da rentabilidade - a racionalização dos seus custos o que passará pela flexibilização das estruturas, pela racionalização dos fluxos de produção e de venda. Em

suma, terão que organizar e racionalizar os meios disponíveis (sempre escassos), otimizando a sua utilização na concretização das opções estratégicas definidas.

Canais de Distribuição

No sector segurador a distribuição da maioria dos seguros é feita através de uma rede comercial especializada, não incluída na relação laboral, constituída, genericamente, por:

- corretores - profissionais independentes (livres) teoricamente operando com todas as seguradoras, e garantindo ao cliente, desta forma, a sua “independência”,
- mediadores (em geral, operadores não profissionais) - exercendo a sua actividade em regime de acumulação com outras profissões, operando com um número mais ou menos limitado de seguradoras, com valores médios de vendas anuais extremamente baixas,
- agentes exclusivos - formados, técnica e especificamente, por uma seguradora e com ela operando em regime de exclusividade,
- angariadores - profissionais de seguros que, supostamente nas suas horas de “lazer”, angariam seguros para a empresa em que trabalham⁴⁰ e cujas vendas médias anuais são, também, salvo raras excepções, extremamente baixas,

todos eles remunerados mediante comissões que são diferentes consoante o grau de profissionalização exigível e o vínculo à actividade ou à seguradora.

Configuram-se, entretanto, no Sector, novas formas de distribuição, constituindo como que um processo de reestruturação da oferta, e que teve, está a ter, repercussões directas no acréscimo de produção da actividade, a saber:

⇒ o canal bancário, aproveitando a integração de seguradoras (sinergias) em grupos económicos, mormente quando junto da seguradora exista um banco a quem estrategicamente possa ser cometida a função adicional, complementar, de venda de produtos de seguros. O peso destes novos canais tem vindo a aumentar de importância na

⁴⁰ Tratar-se-á de uma actividade que, de certa forma, contraria a essência da actividade de mediação: a independência face às seguradoras uma vez que lhes está vedada a possibilidade de colocarem seguros em seguradora diferente daquela de que são assalariados.

estrutura de distribuição nas seguradoras (representava 44,4% das vendas totais em 1995⁴¹)
facto tanto mais de realçar quanto se sabe que os custos destes canais são relativamente
reduzidos para as seguradoras. Aliás, parece notar-se (empiricamente, embora) uma perda
de peso no mercado das seguradoras sem ligação directa a bancos. O que não será fruto do
acaso...

⇒ a venda directa (por telefone), vocacionada exclusivamente para produtos
individuais (de *massa*); a “venda directa” sempre existiu no mercado, isto é, sempre houve
contratos não mediados, mas nunca de forma organizada, decorrente da criação de uma
seguradora cuja “distribuição” é feita exclusivamente por contacto telefónico, sem
intermediários, com o potencial (ou real) cliente.

Nestas circunstâncias e seguindo um outro modelo, eventualmente melhor
caracterizador da tipicidade das várias formas de intermediação em seguros em Portugal,
poderemos concretizar o seu (re)agrupamento segundo um modelo como o constante do

QUADRO 11:

QUADRO 11 - ORGANIZAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

DISTRIBUIÇÃO		CARACTERÍSTICAS
INDEPENDENTE		Dominada por corretores e Sociedades de Mediação.
SUBORDINADA	CATIVA	Colocação de produtos directamente controlada pela Seguradora, por recurso a agentes assalariados (angariadores), ou por empresas mediadoras, ou outras, dominadas.
	CONVENCIONADA	Inscrita em contratos de agência exclusiva ou de protocolos intersectoriais (redes bancárias, "grandes superfícies", redes postais).
DIRECTA		Sem recurso a intermediários (clássica: mútuas, sem intermediários; moderna: <i>mailing</i> , <i>telemarketing</i> , "telefone directo")

Fonte: Seminário sobre *Distribuição na Actividade Seguradora - Situação Actual e Novas perspectivas*,
Associação Portuguesa de Seguradores, Março/96

⁴¹ A.P.S. - Boletim Informativo, Canais de Distribuição, Set./96

O negócio de mediação na Indústria Seguradora é constituído pelos contratos de seguro (apólice) que conseguem colocar nas seguradoras a troco de uma comissão que remunera uma função de divulgação e promoção dos produtos de seguros, que será mais elevada quanto a responsabilidade correspondente às funções que lhes poderão ser cometidas⁴². A contrapartida da comissão recebida será - deveria ser - o da prestação de um serviço, ao segurado, designadamente de gestão dos seus riscos técnicos ou aleatórios. O cliente, contudo, é sempre da seguradora (que assume o risco) e não do mediador.

A mediação tradicional constituía um serviço de carácter permanente, com uma estrutura do serviço orientada para a satisfação das necessidades do cliente, do tipo “fato feito por medida”. Posteriormente, sobretudo a partir das nacionalizações, começaram a disseminar-se no mercado intermediários não profissionais, cuja prática teve consequências ao nível da imagem da actividade de mediação e, naturalmente, do próprio Sector, denegrindo-a aos olhos do consumidor, em resultado do relativo amadorismo da actividade da generalidade dos intermediários que resulta, as mais das vezes, num tratamento de conveniência, não personalizado, concedido ao cliente. A quem não “fornecem” (por, em geral, para tanto não terem formação adequada) qualquer informação sobre o produto que estão a adquirir, nem esclarecem sobre os direitos e as obrigações decorrentes do contrato que estão a subscrever.

É um processo, hoje, de novo em discussão, em Portugal, estando a ser preparada legislação que, pensa-se, virá exigir “profissionalismo total” dos mediadores (dedicação exclusiva ?), o que virá fazer alterar muito da estrutura de mediação, designadamente dos não profissionais ou em regime de acumulação com outras profissões, que verão ser substancialmente limitado (vedado ?) o exercício desta actividade. Admite-se que o número

⁴² O custo de distribuição (através de mediação) inclui três níveis de remuneração diferentes: comissão propriamente dita, cobrança e corretagem (esta última exclusiva de corretores) com níveis diferentes para cada ramo/modalidade de seguro que, no conjunto, podem atingir (nos ramos patrimoniais) cerca de 23,5% dos prémios. Já nesta década surgiu, em algumas seguradoras, uma forma extraordinária de remuneração dos seus principais corretores - como forma de garantir/obter uma dada quota de mercado - designada de *over commission* e registada, habitualmente, como *Outros custos de aquisição*, de que não existem disponíveis dados estatísticos próprios e que, enquanto tal, constam do ANEXO 9 (ponto (4)). Pensa-se que o conjunto destas remunerações adicionais rondará, em média, cerca de 1,5% da carteira de prémios do corretor que delas usufrua, valor que há que considerar-se significativo.

de mediadores venha a reduzir-se nos próximos anos de cerca de 30 a 40% (APROSE⁴³). Aliás, o aparecimento de novos canais de distribuição (como o bancário, por exemplo) está a fazer com que muitos mediadores abandonem “voluntariamente” a actividade de mediação.

Em 1980, trabalhavam na Indústria Seguradora cerca de 49.000 mediadores (intermediários), na sua maioria não profissionalizados, - de entre os quais 29 corretores profissionais e cerca de 140 sociedades de mediação - número que, em dois anos (1982), cresceria cerca de 24% para, a partir de 1986, se assistir a uma progressiva redução para cerca de 47.000 mediadores (QUADRO 12), dos quais cerca de 260 eram sociedades de mediação (algumas destas “nasceriam” por transformação em sociedade dos negócios de alguns mediadores individuais) e 30 corretores de seguros.

QUADRO 12 - CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

MEDIADORES	1980	1982	1986	1990	1993	1995
PESSOAS SINGULARES:	37.449	47.587	36.409	31.449	31.713	33.610
Agentes de Seguros (Nacionais) (*)					31.709	33.605
Agentes de Seguros Comunitários (Residentes)					2	2
Agentes de Seguros Comunitários (L.P.S.)					2	3
Angariadores de Seguros	10.931	12.417	9.979	10.948	11.004	10.848
PESSOAS COLECTIVAS:	141	255	262	339	382	433
Agentes de Seguros (Nacionais) (**)					381	432
Agentes de Seguros Comunitários (Sucursais)					0	0
Agentes de Seguros Comunitários (L.P.S.)					1	1
CORRETORES:	29	30	30		77	96
Corretores de Seguros (Nacionais)					64	80
Corretores de Seguros Comunitários (Sucursais)					5	5
Corretores de Seguros Comunitários (L.P.S.)					8	11
TOTAL	48.521	60.259	46.650	42.736	43.176	44.987

(*) Em 1993, 977 eram exclusivos - incluindo nestes Agentes de Seguros (Nacionais) -; Em 1995, 1.617 eram exclusivos.

(**) Em 1995, 19 eram exclusivos.

Fonte: Seguros em Portugal, Instituto de Seguros de Portugal, Lisboa

Admitia-se, em meados dos anos 80, que viesse a ser reduzido o número de intermediários na Indústria, por virtude da legislação, então publicada, que obrigaria a um nível de profissionalização e de exclusividade que não se compadecia com a existência de “segundo emprego” que esta função vinha assumindo e, ainda por que, pensava-se então, no

⁴³ APROSE - Associação Portuguesa de Produtores Profissionais de Seguros - associação profissional das entidades de mediação de seguros, profissionais ou profissionalizadas.

que respeitava a seguros obrigatórios o nível de comissionamento seria reduzido ao mínimo, logo, pouco aliciante.

Afinal, em 1995, o número de mediadores ainda se mantém elevado para o mercado segurador português (mais de 33.000 não profissionalizados) tendo-se verificado, ainda, um crescimento substancial, quer nas sociedades de mediação (agora, cerca de 430), quer nos corretores (número já próximo dos 100), e isto apesar das dificuldades - *barreiras à entrada* - que seriam entretanto impostas à actividade de mediação. Deve acrescentar-se, porém, que muitas destas sociedades, são “novas” apenas em Portugal porquanto se trata de empresas com sede noutros países da União Europeia e que aqui se instalaram ao abrigo do regime de *L.P.S.*⁴⁴.

Será um número de mediadores aparentemente excessivo para a dimensão do nosso mercado. Com efeito, se compararmos a realidade portuguesa (só em 1994) com a média da União Europeia (*QUADRO 12 - INTERMEDIÁRIOS NA OCDE*)⁴⁵, apenas tendo em conta os países de que foi possível recolher informação, constata-se que se até não estamos muito longe no que respeita ao número de intermediários, já relativamente ao montante médio das vendas (prémios/intermediário, em milhões de *USDollars*) a relação é de 1 para 10,6 (!) quanto aos valores médios da União (para os mesmos países observados) evidenciando, claramente, a baixa produtividade da actividade de mediação em Portugal. E nos dois anos imediatamente anteriores a situação não foi muito diferente. Valor que, naturalmente, se nos afigura muito pobre (apenas 9% da média europeia) tanto mais que se trata de um dado que nos coloca na cauda no *ranking* que sobre esta temática se poderia construir.

O que poderá significar ou um excesso muito grande de intermediários a operar em Portugal para a dimensão do nosso mercado ou que muitos dos contratos de seguro não são mediados (o que também é verdade). Nesta última hipótese, a confirmar-se, tal representaria um espaço de enorme expansão para os operadores profissionais de mediação

⁴⁴ Directiva Comunitária n.º 88/357/CEE, de 22/Junho, transposta para o direito interno pelo Dec.-Lei n.º 352/91, de 9/Outubro. Em *ANEXO 16*, inserimos a que consideramos como a Principal Legislação Reguladora da Indústria Seguradora, em Portugal.

⁴⁵ Um quadro contendo todos os valores que foi possível recolher encontra-se em *ANEXO 14 - INTERMEDIÁRIOS DE SEGUROS NA OCDE*

QUADRO 13 - INTERMEDIÁRIOS DE SEGUROS NA O.C.D.E.

PAÍS	1992	1993	1994	1992	1993	1994
	INTERM ^{OS}	INTERM ^{OS}	INTERM ^{OS}	PRÉMIOS/ /INTERM ^{OS} (1)	PRÉMIOS/ /INTERM ^{OS} (1)	PRÉMIOS/ /INTERM ^{OS} (1)
ALEMANHA				-	-	-
AUSTRÁLIA		8.000	8.000	-	2,532	2,886
AUSTRIA	32.744	32.985		0,276	0,303	-
BÉLGICA	24.000	24.000	24.000	0,441	0,457	0,458
CANADÁ				-	-	-
DINAMARCA				-	-	-
ESPAÑA		21.132	19.173	-	0,992	1,285
E.U.A.	652.200	662.100	686.400	0,801	0,853	0,866
FINLÂNDIA	25.000			0,240	-	-
FRANÇA	89.800	89.100	75.200	0,939	1,066	1,469
GRÉCIA	30.000	3.500		0,043	0,047	0,025
HOLANDA	10.500	10.700	11.747	2,480	2,489	2,505
IRLANDA				-	-	-
ISLÂNDIA				-	-	-
ITÁLIA	90.000	90.000	90.200	0,343	0,355	0,381
JAPÃO	1.127.000	1.162.380		0,284	0,471	-
LUXEMBURGO	6.000	6.200	6.620	0,126	0,095	0,098
MÉXICO	43.641	41.352	40.834	0,112	0,140	0,149
NORUEGA		0		-	-	-
NOVA ZELÂNDIA				-	-	-
PORTUGAL	42.907	43.176	44.202	0,069	0,076	0,086
REINO UNIDO	102.000	100.900	101.700	1,004	1,098	1,150
REPÚBLICA CHECA		2.000	3.000	-	0,391	0,344
SUÉCIA	500	600	900	22,852	17,727	12,091
SUIÇA	11.756	11.078	11.144	1,716	1,940	2,250
TURQUIA		9.948	10.995	-	0,154	0,098
UNIÃO EUROPEIA	41.223	38.390	41.527	0,630	0,763	0,915

(1) Valores em Milhões de USD

seguradora a trabalhar em Portugal.

O conjunto dos intermediários (agentes, individuais ou colectivos, e corretores) mediavam, em 1992, cerca de 67,5% da carteira de prémios das seguradoras (ANEXO 15 - ESTRUTURA DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO) e detém, actualmente (1995), apenas 47,3% por se haver verificado uma transferência relativa das estruturas de mediação, já na presente década, para novos canais de distribuição, sobretudo a *banca* que já detém a mediação de cerca de 45% dos prémios, e se vem constituindo intermediária privilegiada sobretudo dos produtos de poupança e financeiros de seguros, em virtude de vantagens decorrentes da multiplicidade de agências, espalhadas por todo o território (nalguns casos, mesmo no

estrangeiro), que permitem uma economia de recursos substancial, designadamente por efeito de sinergias decorrentes desta dicotomia *banca/seguros* em grupos económicos.

Confrontando a estrutura de mediação com a da carteira de prémios (*ANEXO 13 - ESTRUTURA DA CARTEIRA*) poderemos concluir que a actividade dos mediadores não tem sido particularmente frutuosa para as seguradoras, por virtude de virtualmente privilegiar a venda de seguros obrigatórios de Acidentes de Trabalho - cujos níveis de sinistralidade se vem agravando mercê do aumento das indemnizações por força da Lei⁴⁶ - e de Automóveis que, no seu conjunto, representam um volume de prémios emitidos (43,39%) claramente superior ao dos restantes Ramos Não Vida, bem mais rentáveis tecnicamente em geral. Em gíria, diz-se que a actividade de mediação vem sendo exercida sobre seguros que se “compram” e não sobre a venda efectiva de produtos de seguros. Facto que, empiricamente embora, se sabe ser verdade, nomeadamente quanto à actividade de mediação não profissional. Era assim em 1977, como em 1986, e mantém-se (com um certo agravamento) presentemente (*FIGURAS V a VIII*, pp. 31).

Aliás, a tendência parece apontar para serem exactamente aquelas modalidades de seguro - por norma legal obrigatórios e, por conseguinte, facilmente vendáveis -, em que a procura é instantânea, mas de rentabilidade técnica inferior, a evidenciar um crescimento superior ao dos restantes. E, nomeadamente porque se trata de seguros obrigatórios - e nesta asserção - uma forma de obviar as grandes pressões exercidas pelos intermediários para a subscrição a baixo preço destes seguros - que face aos elevados prémios por apólice, permitem a percepção de comissões proporcionais elevadas - seria a de, pura e simplesmente, reduzir de forma substancial o respectivo comissionamento (mantendo-se, exclusivamente, a comissão de cobrança e de corretagem) compensando, contudo, esta perda com um aumento mais ou menos equivalente nas modalidades que, na realidade e de facto, exigem *saber vender*.

A alteração da estrutura remuneratória preconizada (de natureza política, aliás, e a exigir intervenção directa de Entidades Públicas) poderia revelar-se, em nossa opinião,

⁴⁶ Dec.-Lei n.º 341/93, de 30/Setembro, sobre Acidentes de Trabalho.

frutuosa em dois sentidos: por um lado, implicaria um processo de selecção natural dos intermediários exigindo-se-lhes uma cada vez maior profissionalização, implicando uma oferta tecnicamente evoluída - na base de uma efectiva gestão dos riscos, por exemplo - e um real acompanhamento do cliente (risco); por outro lado, permitiria às seguradoras, de alguma forma, reequilibrar a estrutura das suas carteiras, isto é, reequilibrar as cotações (preço) por forma a que os ramos que se vêm revelando, regra geral, de boa rentabilidade global, não continuem a cobrir os prejuízos estruturais dos ramos reconhecidamente deficitários.

Num mercado onde coabitam 96 corretores (1995) a concorrência entre eles é, naturalmente, “feroz” e leva-os, mais do que preocuparem-se com a prestação de um efectivo serviço aos segurados (clientes), a procurar cativar estes através de uma oferta de preços sempre inferiores, por vezes com o recurso a práticas eticamente condenáveis.

Com efeito, parece que os mediadores em Portugal não procuram a “melhor” seguradora, sequer a que se revele mais “capaz” de prestar um serviço profissional ao seu cliente ou, ainda, a mais solvente⁴⁷, parâmetro este que não logram determinar por não possuírem, regra geral, meios técnicos e humanos (quadros) adequados para tal. Antes, no momento de selecção da seguradora, prosseguem uma política de degradação das tarifas promovendo a transferência de negócios sempre a preços mais baixos.

Como será curial, até pelas repercussões que tal perca terá na sua carteira de prémios as seguradoras, a partir do momento em que perdem o cliente, sentir-se-ão facilmente tentadas a obstar à perca do cliente oferecendo, directamente, a respectiva prestação do serviço - não será esta, necessariamente, a forma mais ética e profissional... - desde que os novos contratos sejam isentos de intermediação, ou com esta a preços inferiores, isto é, poderão oferecer um preço de custo do contrato inferior, mas agora legitimado pelo não custo (ou custo inferior) da intervenção de um mediador. Modelo recente, este, mas que estará a ser estrategicamente prosseguido por algumas seguradoras.

⁴⁷ É nossa convicção que os factores determinantes de avaliação/selecção no momento de adquirir um produto de seguros, deverão ser a imagem global da seguradora no mercado e o seu poder financeiro...

Consequências da Integração Europeia

Quando da adesão à Comunidade Europeia, em 1986, o mercado segurador, em Portugal, já se encontrava regulado por um conjunto de normas legislativas internas em conformidade com as que se encontravam, então, em vigor na Comunidade. De facto, foram transpostas para o direito interno a quase totalidade das directivas então em vigor, procurando-se “transformar o longo período de negociações com a Comunidade Europeia num verdadeiro período de transição”(APS), se bem que muito tenha ainda ficado por fazer.

Todavia, foi, sem dúvida, um trabalho muito útil de adaptação da legislação portuguesa, criando um novo enquadramento técnico-legal (*ANEXO 16*) cuja implantação temporizada permitiu, mais tarde, que a integração não provocasse desnecessárias, mas naturais, perturbações estruturais (instabilidade) na Indústria, consequentes da tomada de medidas de emergência. Terá havido, também, pensamos, a preocupação de evidenciar a necessidade de se criar uma nova mentalidade mais consentânea com os estilos de gestão e os métodos de trabalho prosseguidos na Comunidade e que, em Portugal, apenas algumas empresas logravam prosseguir.

Procedimentos que acabaram por contribuir decisivamente para o reforço das estruturas económica e financeira⁴⁸ das seguradoras e para a dinamização do sector decorrente da (re)abertura do mercado ao exercício da actividade por parte de novos operadores.

Mais recentemente, a Directiva que consigna a Liberdade de Prestação de Serviços que entrou em vigor, em Portugal, em Julho de 1995⁴⁹, veio alterar os pressupostos de mercado que até então se ofereciam às seguradoras portuguesas que dispunham, agora, da possibilidade de trabalhar em mercados diversificados, assim o soubessem explorar. Actividade que parece estar limitada a muito poucas seguradoras que estão, efectivamente, a internacionalizar-se procurando explorar um amplo mercado onde as raízes portuguesas (emigrantes) ainda se não perderam. “Estar onde estão os portugueses”... é uma sigla

⁴⁸ Neste particular, pela institucionalização das garantias financeiras mínimas (margem de solvência).

estratégica da principal seguradora portuguesa que se encontra, de facto, e já há alguns anos, a explorar estes mercados.

A disparidade existente entre as legislações dos vários países em matéria de contratos de seguro, porém, aconselha um profundo trabalho de harmonização, que possam assegurar condições mínimas, mas indispensáveis, para obviar distorções concorrenciais susceptíveis de causar forte perturbação em alguns mercados.

A primeira directiva sobre seguros⁵⁰ não levantou grande polémica porquanto se debruçou sobre um aspecto particular da actividade - o resseguro - em que existia uma tradicional liberdade de movimentos.

Duas outras importantes directivas seriam posteriormente aprovadas: a primeira (anos 70) tratava da liberdade de prestação de serviços⁵¹ por parte dos intermediários de seguros, subordinando tal liberdade a critérios de competência e de reconhecimento da respectiva honorabilidade; a segunda, consagrava o co-seguro comunitário de “grandes riscos”⁵², cuja implantação parece demorar a concretizar-se.

Em 1987, seria publicada uma outra directiva reguladora do seguro de crédito e caução⁵³. Aguarda-se a publicação de directivas relacionadas a “protecção do meio ambiente e transporte e armazenamento de resíduos perigosos susceptíveis de afectar a saúde pública”(APS).

O estabelecimento de uma directiva que, cumprindo definitivamente o objectivo central de toda a legislação comunitária que vem sendo publicada - e que obedece ao princípio da minimização das distorções concorrenciais para as seguradoras entre os Estados-Membros - por forma a que a concorrência se verifique em condições de relativa

⁴⁹ Directiva Comunitária n.º. 88/357, de 22/Junho, transporta para o direito interno pelo Dec.-Lei n.º. 352/91, de 9/Outubro (ANEXO 16).

⁵⁰ Número 64/225/CEE, de 25 de Fevereiro, e que tinha em vista a supressão, em matéria de resseguro e retrocessão, das “restrições à liberdade de estabelecimento e à livre prestação de serviços” transposta para o direito interno pelo Dec.-Lei n.º. 102/94, de 20/4 (ANEXO 16).

⁵¹ Directiva Comunitária n.º. 77/92/CEE, de 13/Dezembro, transposta para o direito interno pelo Dec.-Lei n.º. 145/79, de 23/Maio, mais tarde alterado pelo Dec.-Lei n.º. 388/91, de 10/10 (ANEXO 16).

⁵² Directiva Comunitária n.º. 88/357/CEE, de 22/Junho, transposta para o direito interno pelo Dec.-Lei n.º. 352/91, de 9/Outubro (ANEXO 16).

⁵³ Directiva Comunitária n.º. 87/343/CEE, de 22/Junho, transposta para o direito interno pelo Dec.-Lei n.º. 183/88, de 24/Maio, mais tarde alterado, em parte, pelo Dec.-Lei n.º. 188/91, de 17/Maio (ANEXO 16).

igualdade se, por um lado, é desejável, há que reconhecer, por outro, que poderá trazer (eventualmente) alguma polémica, porquanto as disparidades são por demais evidentes, quer nos aspectos técnico-jurídicos, quer no respeitante aos ónus (impostos) que incidem sobre a actividade nos vários países da União Europeia, nos Ramos *Vida*, como nos *Não Vida*, e cujas diferenças - não sendo de admitir que os países, de *motu proprio* abdicuem facilmente da respectiva soberania nesta matéria - poderão dificultar sobremaneira os trabalhos de harmonização das legislações nacionais.

Portugal é um país onde não será difícil reconhecer atrasos estruturais significativos, quer nos vários sectores da Economia, quer sobretudo em domínios como sejam os da tecnologia, da produtividade, da eficácia e da rentabilidade.

E, naturalmente, o sector segurador português não escapa a esta análise muito embora não lhe falem espaços para evidenciar a criatividade, quer se trate do advento de novos produtos no mercado - por imitação criativa do que já existe no mercado internacional em matéria de produtos ou processos ou inovando de facto com produtos adaptados às características do mercado/consumidor português - mais aliciantes para o consumidor porque apresentando uma garantia mais próxima das necessidades reais de cobertura e a preços sujeitos às leis da estatística, quer no que respeite a novas formas de gestão ou de apuramento dos resultados técnicos. Neste particular dos *Resultados Técnicos*, poder-se-á aproveitar, desde já, de forma integrada mas criticamente, a estrutura do novo *Plano de Contas*, em vigor desde o início de 1995 em toda a União Europeia.

A verdade é que se as seguradoras portuguesas pretenderem continuar a desenvolver a sua actividade sem grandes sobressaltos, terão que encarar bem de frente o *fenómeno* da cada vez maior internacionalização das operações de seguro no seu todo, isto é, para fora do espaço geográfico em que sempre trabalharam, ora *regionalizado* por efeito da institucionalização da União Europeia e que veio exigir, de facto, uma (nova) transparência na gestão técnica (Ramos *Vida* e *Não Vida*) e financeira.

Aliás, a introdução da *moeda única* no espaço comunitário - que será uma realidade já em 1999 - se constituirá, por um lado, “uma das mais significativas etapas do processo de integração política e económica da União Europeia”, não deixará de representar, porém, por

seu turno, “um enorme desafio para todos os agentes económicos, dados os esforços que necessariamente terão de desenvolver para se adaptarem às transformações que se adivinham”(APS), com todas as implicações inerentes e irreversíveis.

Constituirá, sem sombra de dúvida, quer Portugal venha ou não a integrar o núcleo inicial de países a adoptar a *moeda única*, “uma nova e decisiva etapa na liberalização das trocas, no crescimento económico e, consequentemente, no funcionamento do sector segurador”⁵⁴, o que exigirá uma preparação conveniente para procurar usufruir dos benefícios inerentes ao nosso papel de parceiros comunitários, muito embora, sem deixar de ter de assumir os respectivos custos.

Sem prejuízo do ainda longo caminho que há que percorrer para reduzir as distâncias que nos separam da maioria dos países comunitários, quanto a transparência e modernização, designadamente de processos, quanto a qualidade do serviço prestado (sobretudo quando do sinistro) apostando, outrossim, na melhoria da imagem do Sector enquanto factor de protecção da riqueza dos indivíduos e das empresas dos restantes sectores de actividade.

⁵⁴ A.P.S., Boletim Informativo, Setembro/96.

3. NECESSIDADE DE UM PROCESSO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO NA INDÚSTRIA SEGURADORA

A actividade seguradora caracteriza-se pela orientação da sua oferta sob a forma de produtos, por natureza intangíveis, exigindo uma permanente inovação (de produtos, como de processos), num mundo de riscos cada vez mais complexos e de dimensão crescente.

Razão por que, e previamente ao desenvolvimento temático deste capítulo consideramos útil e importante apresentar um conjunto de *definições* introdutórias (de base), enquadráveis no âmbito da actividade de uma qualquer seguradora, em particular, como da Indústria Seguradora em geral, operando num mercado em permanente mudança e fortemente competitivo como o que se vive nos dias de hoje e poderá antever ir-se manter a médio e a longo prazo. Assim, teremos:

Missão

A sua definição assume uma importância definitiva, visando alcançar uma personalidade própria, que marcará a diferença entre as empresas no futuro. Deve ser clara e constituir um conjunto de orientações que definam *para onde se quer ir, onde se não deseja estar*. Deve, ainda, ser elaborada por grandes áreas (estratégicas) de negócio e adaptada às realidades dos respectivos mercados-alvo.

Estratégia

Essencial para o sucesso de qualquer organização, *estratégia* (competitiva) será “a arte de fazer escolhas, ainda que difíceis” (Porter, 1997^a) e decidir o que não fazer. O conceito de estratégia haverá de encerrar uma ideia clara de reacção “ao outro” (competidor) sob pena de se tornar irrelevante, inconsequente. Ao falar de estratégia referimo-nos, em particular, a “um conjunto de planos e políticas com os quais uma empresa pretende ganhar vantagens em relação aos seus concorrentes” (Chase e Aquilano, 1995) numa óptica de “comportamentos esperados para produzir resultados favoráveis” (Martínez, 1994).

Relevando uma total congruência com a *missão* espera-se, da gestão de topo, uma definição clara da(s) estratégia(s) da empresa, que melhore as competências-chave da organização, que indique os caminhos a trilhar no futuro e os recursos (meios) mobilizáveis para a sua concretização. Se no passado recente a *estratégia* era entendida como um meio de a empresa lidar com a sua envolvente externa, os novos desenvolvimentos vieram acrescentar a preocupação com o ambiente interno da empresa, com o *design* de processos de decisão que permitam a optimização dos recursos e competências da empresa, que hão-de constituir os componentes essenciais na definição (departamentalização) da *estratégia*.

Estratégia competitiva será, outrossim, acompanhando Porter (1997^a), “a criação de uma posição única e valiosa” que permita uma vantagem sustentável e torne a empresa diferente em relação aos seus rivais. O que significa seleccionar um conjunto organizado e integrado de actividades que façam funcionar a estratégia e ofereçam uma combinação única de valor.

Visão

A força condutora de suporte da estratégia da empresa ou, dito por outras palavras, a determinação de um rumo quotidiano claro para a organização, bem articulado com os desafios e oportunidades do futuro, isto é, com uma *missão* ambiciosa e sustentável com a *estratégia* definida. Poderá, ainda, ser entendida como a capacidade de reconhecer e de se adaptar rapidamente às exigências do mercado, criando uma certa habilidade para lidar tanto com factores externos como internos.

Análise Externa

Com base nesta *análise* procurar-se-á identificar os *factores estratégicos externos* (meio), isto é, as oportunidades e ameaças ao desenvolvimento da actividade da organização, por forma a aproveitar as primeiras e ultrapassar (evitar) estas últimas com o objectivo de potenciar o desempenho.

As organizações poderão lograr a obtenção de vantagens adicionais decorrentes do conhecimento do “meio empresarial” em que se movimentam, porquanto tal lhes permitirá (Martínez, 1994): (i) influir na tomada de decisões; (ii) reduzir os níveis de incerteza,

melhorando as probabilidades de êxito das estratégias; (iii) alterar as regras de jogo do mercado; (iv) granjear uma oportunidade de superar a concorrência.

Análise Interna

Com esta *análise* procurar-se-á identificar os *factores estratégicos internos*, ou seja, determinar as forças (pontos fortes) e fraquezas (pontos fracos) da actual posição competitiva da organização, com o objectivo de otimizar a utilização das forças e procurar ultrapassar as fraquezas face aos desafios do futuro. Potenciando, ainda, as oportunidades e enfrentando as ameaças decorrentes desses desafios.

Os factores estratégicos internos existem no interior da organização seguradora: produtos, estrutura, informática, relações com os segurados, qualidade, recursos humanos, cultura e, numa outra óptica (financeira), solvência, selecção de riscos, investimentos. São, assim, susceptíveis de gestão aos vários níveis.

A análise interna constitui uma outra peça importante na determinação da competitividade empresarial porquanto se trata de identificar elementos diferenciadores que o cliente aprecie e valorize na oferta e a capacidade de inovar e manter no tempo posições relativas de vigor (forças) no mercado.

Cultura

Poderemos definir *cultura* de uma organização (empresa) como o conjunto de crenças, expectativas e valores apreendidos e partilhados por todos os que colaboram, directa ou indirectamente, com a empresa e susceptíveis de desenvolver um sentimento de *pertença*.

A cultura constitui um poderoso instrumento de orientação dos valores predominantes na empresa e caracteriza-se numa perspectiva estratégica (acompanhando *Martínez, 1994*) pela

- orientação ao cliente - valores relacionados com o cliente
- orientação aos recursos humanos - compromissos com o pessoal
- orientação para os resultados - consciência geral de que o comportamento deve ter efeitos preferentemente na consecução dos objectivos
- orientação para a inovação - predisposição para a mudança de processos, produtos e assumpção de riscos.

Confiança

As organizações de elevada confiança têm melhor desempenho económico, logo, são mais eficazes, mais criativas e com uma gestão implicando menores custos. Para as seguradoras será fundamental a transmissão de confiança aos seus clientes uma vez que “vender seguros é vender uma expectativa de futuro” (Martínez, 1994).

Ética

Consideramos *comportamento ético* o que é determinado por uma *norma*, uma convenção - as mais das vezes não escrita -, uma referência conceptual (por vezes de natureza subjectiva) de comportamento das empresas enquanto membros activos de um sector de actividade, relativamente a princípios, valores e objectivos parametrizados de comportamento no desenvolvimento dessa actividade que permitam, à partida, um equilíbrio de posicionamento face ao mercado, sem pôr em causa eficiências e/ou o *goodwill* de cada empresa. Nestas circunstâncias, as empresas cujo comportamento não passe pelo real cumprimento de pressupostos éticos, isto é, que não respeitem os princípios que regem a sua actividade, deverão ser reprovadas mesmo que tenham como objectivo conquistar vantagens competitivas imediatas. Se o não forem no curto prazo, por virtude de um comportamento que hipoteca a sua imagem futura, sê-lo-ão certamente mais tarde por esse *grande juiz*, o próprio Mercado.

3.1. Evolução Histórica das Últimas Décadas

O sector segurador estará a atravessar uma verdadeira crise de crescimento, em Portugal, uma vez que de um Sector em que, ainda na primeira metade dos anos 80, existiam fortes *barreiras à entrada*, como *à saída*, dominado por uma regulamentação excessiva, pesada e constrangedora, com regras de mercado que exigiam autorização para praticamente qualquer comportamento inovador, as mais das vezes coarctado - em que o cliente era tido como “mero espectador inofensivo da regras do jogo que lhe eram impostas:

“o que era obrigatório tinha de ser... o que não era logo se veria...”(Fernandes, 1995)⁵⁵ constitui, hoje em dia, sobretudo após o advento da directiva que instituiu a *liberdade de prestação de serviços* (LPS), um sector em acentuado desenvolvimento por virtude da liberalização das normas reguladoras e ainda em consequência das profundas alterações estruturais provenientes da reprivatização das principais seguradoras portuguesas, das inovações de natureza tecnológica introduzidas e da dinamização dos mercados financeiros. No âmbito da regulamentação do sector encontramos, agora, legislação (nova) resultante da globalização dos mercados e “da emergente culturização da defesa do consumidor” (Fernandes, 1995), sustentada na base dos seus interesses e necessidades de segurança global integrada.

Com efeito, durante vários anos após as nacionalizações (1975) não existiu, em Portugal, uma prática concorrencial na Indústria Seguradora (como, aliás, na *banca* e noutros sectores então tornados públicos). Este foi um período em que o mercado de seguros, em Portugal, se caracterizou por ser um mercado fechado na base de um elevado proteccionismo estatal, em que os efeitos da concorrência se esbateram, sendo a actividade seguradora caracterizada, fundamentalmente, pela uniformização do preço (tarifas obrigatórias) e dos produtos oferecidos no mercado.

Também a partir de 1975, e até à integração comunitária (1986), o desenvolvimento económico se caracterizou por uma política de “*stop and go*” que não permitia às empresas a realização de previsões credíveis, sobretudo de médio e longo prazo, porquanto a um período de expansão se seguia uma política brutal de restrições ao crédito, que acabavam por inviabilizar, na prática, quaisquer decisões económicas consistentes nas empresas.

Factos que se repercutiram, como será curial, no funcionamento dos mercados e, no que agora mais nos interessa, na forma de estar das seguradoras que punham em prática estratégias globais pouco diferenciadoras entre si, isto é, com muitos pontos comuns.

⁵⁵ Este conjunto de situações aliadas à reduzida eficiência no tratamento dado aos sinistros, conduziu à deficiente imagem do sector e não permitiu que as seguradoras se preparassem para enfrentar os desafios de um mercado de livre concorrência. Razão porque se não pode estranhar muito o facto de serem os seguros obrigatórios a sustentar a penetração do negócio *Não Vida* (Cap. 2, Análise gráfica, pp. 32), enquanto os não obrigatórios se mantêm sem atingir um nível de penetração apreciável.

Porém, a adesão à Comunidade veio afectar todo o tecido empresarial português e, naturalmente, também a actividade seguradora, que viu reduzidas as *barreiras à entrada* e, como corolário, assistiu à (re)abertura do mercado à iniciativa privada (1984), de que resultou, naturalmente, a intensificação da concorrência - por vezes recorrendo a comportamentos eticamente reprováveis - surgindo no mercado “novos” e melhores produtos⁵⁶, ao melhor preço, constatando-se, então, numa primeira fase, uma evolução muito positiva da designada componente técnica dos produtos. Desenvolvimentos posteriores no que concerne à política prosseguida pelas empresas face à concorrência, privilegiando produtos e processos, vêm permitindo elevar o Sector, em Portugal, a um nível, no mínimo, equivalente ao exigível em termos europeus.

Associado à expansão verificada nos últimos anos, nomeadamente na presente década, está, sem dúvida alguma, o desenvolvimento da *bancassurance*⁵⁷ que envolve sobretudo produtos de seguros com forte componente financeira⁵⁸ (poupança e operações de capitalização) uma vez que, quer os produtos tradicionais do Ramo *Vida*, como as modalidades dos Ramos *Não Vida*, tiveram evoluções genericamente mais moderadas do que em anos anteriores e “mais próximas da taxa de inflação e do crescimento da Economia” (APS). Aliás, a desaceleração do ritmo de crescimento no segmento *Não Vida*, afectou praticamente todos os ramos patrimoniais, incluindo os de maior dimensão - *Automóveis* e *Acidentes de Trabalho* - facto que “parece sugerir um progressivo esgotamento das potencialidades de expansão nesta área”(APS).

⁵⁶ Que, na prática, não foram além do mero desenvolvimento (modificação) mais ou menos imaginativo dos produtos existentes.

⁵⁷ Entendida como uma estratégia de convergência dos negócios segurador e bancário (*bancassurance*), relacionada com a utilização de uma (possível) rede comum de distribuição, aproveitando-se múltiplos escritórios, abrangendo a totalidade do país, nomeadamente de empresas do mesmo grupo económico, atribuindo aos balcões (agências) dos bancos funções adicionais de distribuição de produtos de seguros - que não necessariamente, e apenas, de poupança e financeiros *Vida* -.

⁵⁸ Estes produtos, de prémio único, não poderão ser designados verdadeiramente como um seguro constituindo, outrossim, um investimento consequente do elevado componente de poupança implícito. É um fenómeno surgido em Portugal, como em Espanha - onde, entretanto, deixou de fazer parte da “carteira” de prémios de seguro das sociedades seguradoras - aproveitando os benefícios de natureza fiscal à poupança (PPR's) instituídos pelos respectivos governos. A massiva contratação deste tipo de negócio, respondendo à procura de uma maior rentabilidade “financeiro/fiscal” acabou por se tornar num factor de distorção do crescimento real do sector nos primeiros anos da presente década. Esta foi, aliás a causa que levou a ajustamentos posteriores da regulação fiscal destes produtos, por tal forma que lhes retirou parte do seu carácter aliciador sendo admitido (APS), à data em

Em Portugal, como no resto da União Europeia e noutros países desenvolvidos, já não existirão produtos verdadeiramente originais na Indústria Seguradora. Basicamente, todas as seguradoras exploram os mesmos produtos, com idênticas condições de funcionamento, se bem que com ligeiras, por vezes imperceptíveis, modificações (diferenças) entre eles.

O processo de criatividade ressurgido então, sobretudo com a integração Comunitária, em 1986, resultou, de facto, e ao contrário do que seria expectável, em elevados prejuízos técnicos de exploração, designadamente nesta década (*ANEXO 9*), não só por efeito da política de sub-tarifação, mas também em virtude da diminuição dos rendimentos provenientes das aplicações financeiras que, nos últimos anos, foi acompanhada de uma sinistralidade global sempre superior aos 80%. E, a situação só não foi mais grave, pondo em perigo as estruturas de muitas empresas, por virtude da (ainda) “saúdável conjuntura dos mercados financeiros” cujos resultados foram, apesar de tudo, favoráveis, não obstante a queda progressiva das taxas de juro no mercado.

A grande importância dos sinistros explica, segundo *Martínez* (1994), a transcendência que possui a relação de riscos na empresa seguradora como factor de rentabilidade. A este facto “se deverá adicionar a maior eficiência exigida na gestão interna” e a análise de cada parâmetro que possa melhorar a produtividade enquanto elementos que contribuem para a *Conta de resultados*.

Para além da necessidade de inversão da referida situação de elevada sinistralidade que não vem permitindo uma margem suficiente para cobertura dos *Encargos gerais de gestão* (v.g. *Despesas gerais*), outros desafios são já “visíveis” como os que se seguem e que consideramos particularmente relevantes para a actividade da Indústria Seguradora:

- a participação na *moeda única* (todas as previsões apontam para que Portugal consiga cumprir os critérios de convergência que lhe permitam entrar na primeira fase, em 1999) transformará de forma definitiva Portugal - como os restantes Estados da União - numa economia tipicamente regional, constituindo o nosso espaço geográfico não mais do que um pequeno *nicho do Mercado Global*, pelo que o Sector segurador (como, aliás, os

que escrevemos, que estes produtos atingiram uma certa estabilização no mercado não devendo voltar a assistir-se a crescimentos espectaculares como o que se verificou entre 1994 e 1996.

restantes sectores de actividade) deverão encarar o ano de 1999 como um ponto de partida para algo diferente do que têm desenvolvido até agora.

- o alargamento da União Europeia a alguns (pelo menos) dos países do Leste Europeu - que deverá ocorrer até ao final do Século - facto que, muito embora possa fazer introduzir novos factores de concorrência no mercado, não deverá constituir ameaça para as unidades instaladas no sector segurador português, e durante muito tempo, porquanto o conhecimento dos novos países acerca das realidades do nosso mercado serão muito limitadas. Os “novos” mercados constituirão, outrossim, por seu turno, uma oportunidade mais de expansão para as empresas portuguesas.

A este propósito será interessante notar que, com o advento do *Mercado Único de Seguros*, as seguradoras portuguesas acabarão por se tornar, de facto (e de direito), não sem alguma surpresa, em seguradoras tipicamente *regionais*: operando num mercado de blocos regionais - que não se rege pela lógica dos países - tal facto induzirá à revisão das estratégias que haverão, agora, de procurar focalizar-se num determinado *nicho de mercado*, onde possuem efectivas vantagens competitivas⁵⁹ a explorar, decorrentes de um conhecimento perfeito (experiência) dos hábitos intrínsecos dos consumidores, mormente no que respeita a produtos de seguros individuais ou de *massa* (pequeno seguro), já quase não necessitando de grandes investimentos no desenvolvimento (*design*) dos seus produtos para satisfazer a procura do mercado em que operam.

Ou seja, estão criadas as condições para o pleno desenvolvimento da actividade seguradora, em Portugal, sendo que, hoje por hoje, o mercado de seguros se encontra bem mais aberto, tendencialmente mais dinâmico, logo, muito mais competitivo que antes. Contudo, “as possibilidades de acção conjunta entre as companhias que compõem o mercado são mais limitadas” (*SRI Internacional*, 1992) sendo de prever, neste contexto, acréscimos de agressividade concorrencial por parte das empresas, sobretudo daquelas que melhor lograrem controlar os seus custos, facto que lhes permitirá, claramente, a obtenção de vantagens competitivas no mercado.

⁵⁹ *Drucker, Peter* (1997), ensina-nos que a dimensão - que nenhuma seguradora portuguesa possui de nível europeu - por si só não representa uma garantia de vantagem competitiva.

O Futuro da Integração Europeia

Os desafios provenientes do tratado da União Europeia representam para as empresas em geral, e para a Indústria Seguradora em particular, um novo marco de referência estratégica, porventura de maior significado, porquanto o mercado em que poderão trabalhar sofrerá alterações importantes de dimensão a vários níveis, a saber (acompanhando *Martínez*, 1994):

- Dimensão geográfica - um novo espaço (mercado) geográfico que pressupõe um maior número de clientes potenciais,
- Dimensão da concorrência - haverá um maior número de operadores a trabalhar no âmbito local,
- Dimensão dos negócios - os novos núcleos de mercado fazem supor uma mudança substancial no conjunto dos negócios empresariais possíveis,
- Dimensão organizativa - que deverá exigir um novo enquadramento.

Coordenadas que significarão para as empresas uma substancial mudança na sua envolvente, assim como nas oportunidades e riscos - que o empresário deverá conhecer e saber explorar - de natureza económica, social, monetária e, inclusive, política “cuja discussão e incerteza representam outro factor de risco não menos importante em si mesmo” (*Martínez*, 1994).

De facto, qualquer empresário a operar em Portugal (nacional ou estrangeiro) sente a influência directa da União Europeia, tanto em consequência das alterações legislativas num mercado local cada vez mais regulado, como pelo desaparecimento das fronteiras comerciais de intercâmbio de capitais, quer, finalmente, pela eliminação (previsível) a médio prazo da especulação monetária no seio da União.

Um espaço comunitário único na Europa se por um lado, abre “perspectivas de desenvolvimento e crescimento, de modernização e acompanhamento das mais modernas tecnologias” que vão surgindo por toda a Europa trazendo consigo uma (nova) lógica de enquadramento e posicionamento estratégico das empresas”, exigindo uma nova filosofia de actuação no mercado constituirá, por outro lado, um desafio sem precedentes dos nossos

empresários cimentando uma competitividade tal que exigirá, outrossim, a “reformulação de mentalidades, hábitos e costumes” (Martínez, 1994).

Todavia, no que se refere a expansão internacional, as seguradoras portuguesas possuem uma dimensão ainda demasiado reduzida em relação às grandes seguradoras europeias (directamente concorrentes no nosso mercado algumas delas) para com elas poderem concorrer, sendo que esta falta de experiência internacional - com uma única excepção, somente em meados da presente década as maiores seguradoras “partiram” para o mercado europeu - constituirá uma barreira muitas vezes insuperável a esta expansão.

Anunciam-se, assim, complexidades várias - ainda não (re)conhecidas de todo - decorrentes das repercussões esperadas na nossa Economia e provenientes das transformações de dimensão do mercado consequentes da introdução da *moeda única* que significará a queda das barreiras monetárias e poderá proporcionar condições de estabilidade tais que constituam vantagens significativas em matéria de crescimento económico⁶⁰ e redução do risco.

Com efeito, quando todas as operações entre os países da União Europeia forem realizadas na mesma moeda, abrir-se-á uma nova e decisiva etapa na liberalização das trocas, pelo que a concorrência será bem maior sobretudo a partir dos operadores estrangeiros. A este propósito refira-se que, actualmente, estão já autorizadas a trabalhar em Portugal, ao abrigo do regime da L.P.S. 256 (!) operadores externos facto que poderá significar uma tremenda força competitiva oculta que deverá aguardar melhor oportunidade para iniciar a sua actividade no nosso país. Trata-se de um custo para as instaladas que se pode descortinar, relacionado com o acréscimo da concorrência.

Dos operadores do sector segurador espera-se, então, que garantam uma adequada preparação das organizações (empresas), mesmo previamente à introdução da *moeda única* (que se verificará, de forma definitiva, em 2002) “não obstante todas as incertezas que

⁶⁰ Em geral, ao *Euro* vem-se associando uma ideia de moeda forte e de estabilização macroeconómica num espaço de mercado alargado muito coeso e de grande potencial, que permitirá um mais forte crescimento económico e, consequentemente, um melhor nível de vida das populações.

ainda subsistem quanto a alguns parâmetros de funcionamento do sistema e quanto à data de adesão da nossa e de outras economias” (APS).

O sucesso global da institucionalização da *moeda única*, para além do sucesso individual de cada economia que se possa verificar dependerá, em larga medida, da capacidade de adaptação dos diversos operadores dos sectores financeiros, sobretudo da *banca* que assumirá um papel particularmente activo na implantação do sistema.

A reduzida actividade do sector segurador português nos mercados comunitários - poucas seguradoras se decidiram pela internacionalização ao abrigo da L.P.S. - deixa entender que os efeitos positivos da *moeda única* se farão sentir, sobretudo, nas áreas financeiras pela possibilidade de maior liquidez e diversidade e de resseguro, por virtude da eliminação dos riscos e dos custos de intermediação cambiais que facilitarão as relações com os resseguradores internacionais.

A propósito das necessárias adaptações operacionais das seguradoras não queremos deixar de focar o aspecto particular das que se encontrem integradas em grupos financeiros que incluam instituições bancárias que, muito naturalmente, “aproveitarão com certeza esforços comuns (sinergias) para proceder às adaptações que a introdução do *euro* irá requerer” (APS), principalmente na área dos investimentos necessários para a reformulação dos sistemas e tecnologias de informação. Não sendo ainda possível quantificar, com algum rigor, a dimensão dos investimentos, necessários e fundamentais, nem tão pouco os custos previsíveis destas adaptações operacionais a desenvolver poderemos, contudo, admitir que serão seguramente elevados.

Num cenário de adopção pela economia portuguesa do *euro* em simultaneidade com as restantes economias, todas as seguradoras portuguesas serão, de alguma forma, afectadas no desenvolvimento da sua actividade - não tanto pela criação da *moeda única* mas, antes, por virtude da então “definitiva” internacionalização da economia portuguesa - eventualmente de forma negativa no que respeita “ao previsível acréscimo de concorrência no ramo *Vida* e nos grandes riscos *Não Vida*”⁶¹. Mesmo que Portugal seja excluído da

⁶¹ Resultados de um Inquérito levado a cabo pela APS, em 1995.

primeira fase - hipótese cada vez mais remota - as repercussões não deixarão de se fazer sentir embora, eventualmente, com menor dimensão.

O processo, em curso, de aceleração das várias fases tendentes à unificação do mercado europeu configura, num horizonte do *Ano 2000*, um conjunto de oportunidades num espaço alargado, mais amplo e mais competitivo e com menos restrições à liberdade de contratação entre empresas e cidadãos ora europeus.

O desenvolvimento do sistema financeiro na União Europeia, por seu turno, e a própria mobilidade dos capitais no seu seio, exigirão, porém e naturalmente, por parte das Autoridades da União, campanhas eficientes de informação sobre os efeitos da transição e, sobretudo, uma real e efectiva protecção da concorrência⁶² e, como corolário, exigências de maior transparência eliminando, quanto possível, práticas eticamente condenáveis, tanto mais que as expectativas quanto ao advento da *moeda única* apontam para um novo período de euforia no espaço europeu - a exemplo, aliás, do sucedido com o *Mercado Único* em 1985 - que deverá permitir a retoma económica (crescimento económico, com a consequente criação de emprego) iniciada já na presente década. E, o mesmo deverá acontecer em Portugal, uma vez que a conjuntura económica portuguesa está, cada vez mais, dependente da conjuntura económica da União Europeia.

3.2. Visão Estratégica Integrada

O objectivo central de qualquer empresa é o de vender produtos e/ou prestar serviços a que o consumidor atribua valor, única razão pela qual este estará disposto a pagar um preço para o adquirir. Será o modelo adoptado pelas empresas para oferecer maior valor ao cliente que os competidores, que as tornará diferentes aos olhos do consumidor. Este modelo genérico é o que constitui a estratégia, o caminho a seguir por cada empresa para concretizar os seus objectivos.

O dilema das seguradoras é o de que produzem um produto intangível (não visível), algo imaterial e abstracto, por que não disponível fisicamente, logo, não muito atractivo

para o consumidor - tanto mais que a sua utilidade decorre da cobertura de danos não desejados - muito embora seja considerado fundamental no sistema financeiro e, concomitantemente, para o curso sustentado da economia. Assim sendo, para que qualquer seguradora possa ter êxito no mercado terá que procurar privilegiar dois aspectos estratégicos fundamentais:

- ✧ proporcionar bons produtos (máximo de coberturas a um preço equitativo) que permitam ao consumidor sofrer um mínimo de perturbações na sua cadeia de valor
- ✧ conseguir bons resultados (rentabilidade).

Interessante será notar que este Sector é único, no sentido de que não tem a concorrência de qualquer outro - excepção feita para os produtos de poupança em que se verifica uma concorrência directa com a *banca*... Então, poderemos admitir que, num contexto de mudança permanente dos dias de hoje, o desafio maior que se coloca às seguradoras, de natureza endógena, entronca na satisfação das necessidades do (seu) cliente e, sobretudo, na qualidade global dessa satisfação (serviço).

Os seguros desde sempre foram interpretados pela generalidade dos portugueses como um bem de consumo não essencial, talvez porque ainda não hajam atingido um estágio de satisfação das suas necessidades tal que lhes permita desenvolver preocupações de um nível “superior” precisamente com a segurança pessoal (própria e dos *seus*) e dos seus bens. Será uma questão de natureza económica, mas é-o também de cultura, já o dissemos, porquanto a *segurança*, as preocupações com a *segurança*, sendo inatas no que respeita à Vida, já o não são quanto a outros níveis, designadamente dos riscos (eventos) causadores de danos - pessoais ou aos bens patrimoniais - que vamos correndo ao longo da nossa vida, razão por que deverão ser transmitidos (alertados) desde muito cedo, bem como deverá ser feito o alerta quanto à possibilidade de alguém (entidade) os poder assumir de nossa conta.

“Para níveis mais elevados de riqueza é possível fazer-se a aplicação de uma parte do fluxo de rendimento na redução do risco” (*Mateus, M., 1995*) - enquanto factor de destruição


⁶² O advento da moeda única sem a correspondente harmonização fiscal poderá representar o ressurgir de distorções da base concorrencial em desfavor dos países com maior carga fiscal indirecta como Portugal.

ou danificação por fenómenos exógenos, não controláveis pelo Homem - pelo que será natural uma maior procura de seguros para estes níveis mais elevados de rendimento e riqueza.

A níveis mais baixos de rendimento, porém, já assim não sucede, porquanto “o valor económico da vida de um trabalhador que as diferentes teorias neoclássicas (do ciclo da vida ou do mercado de trabalho) permitem calcular, será bastante baixo” tendo, como consequência, que a protecção do trabalhador contra eventual invalidez, ou da sua família contra perda de rendimento devido a morte, é muito reduzida, uma vez que a família representa como que uma *rede de segurança* para os seus membros, desempenhando as funções que numa economia desenvolvida são preenchidas pelo sistema de seguros” (Mateus, M., 1995).

Com o propósito de aproveitar as potencialidades do mercado e, sobretudo, da racionalização de meios para a procura da satisfação plena das necessidades do cliente - e no que concerne a seguradoras integradas em grupos económicos - vem sendo prosseguida, ainda que de forma embrionária, uma política de *cross-selling* enquanto meio de exploração das sinergias de grupo (ou de alianças estratégicas de negócio), potenciando a dimensão estratégica do negócio global, que não é mais que a venda cruzada de produtos e serviços. Sem quaisquer acréscimos dos custos fixos, vem gerando situações de sucesso na oferta nas quais as instituições bancárias e seguradoras vêm assumindo principal protagonismo. Resultam, as mais das vezes, num mútuo valor acrescentado para o cliente e para as organizações que põem em prática tal política. Foi um canal determinante no relançamento do Ramo *Vida* na primeira metade da presente década, e está a começar a proporcionar acréscimos interessantes no negócio de seguros individuais, de *massa* (*Não Vida*).

Ainda quanto a racionalidade (de meios), refira-se que os factores críticos de sucesso se localizam, agora, sobretudo no domínio dos diversos *saberes* disponíveis na empresa e já não, apenas, na tecnologia, na informação. E, a generalidade das seguradoras portuguesas parece ainda não se ter apercebido deste facto. Com efeito, a sociedade da informação já se esgotou. Hoje, toda a gente tem acesso regular às várias fontes de informação bastando, para tanto, desejá-lo e ter meios económicos para a ela aceder. Ou seja, a informação está a



tornar-se rapidamente num bem de consumo dos dias de hoje e é produzida uma quantidade tal que, relevante, será a capacidade de tratamento, qualitativo e eficaz, desta informação e não a de a ela aceder. Eis a (nova) Sociedade, a do Saber, a cujo advento estamos a assistir, e se está a tornar um factor importante na criação de riqueza, e requer criar valor acrescentado e criatividade. A competência intelectual - Saber⁶³ - no sentido de que se possua a habilidade de ser rápido, ágil, original e inteligente para criar (gerar) valor constituirá, assim, uma vantagem competitiva no ambiente de mudança permanente e de crescente globalização em que vivemos.

Os mercados (meio) oferecem oportunidades e encerram ameaças. Em consequência, os alvos a atingir devem ser definidos tendo em conta estas como aquelas. Uma das maiores ameaças será, sem dúvida, a deficiente imagem das seguradoras. Com efeito, a imagem negativa das seguradoras é um problema histórico da sociedade portuguesa. As práticas do sector no acto de subscrição de contratos de seguro - em que o segurado se encontra, as mais das vezes, numa posição de debilidade - e na regulação e liquidação de sinistros, a falta de sensibilidade ao risco, entre outros, são factores (históricos) que condicionam o prestígio das seguradoras.

As seguradoras sempre foram vistas pela população (e a prática de algumas delas, durante muitos anos, fundamentou esta perspectiva) como excessivamente burocratizadas na subscrição dos contratos, mas insuficientemente diligentes no momento de liquidar (alguns) sinistros, se bem que saibamos que estes factos decorrem, muitas vezes, do mau entendimento generalizado dos consumidores sobre as cláusulas e coberturas das apólices.

E, o mais grave, é que a própria Administração Pública partilha desta opinião não concedendo ao Sector, assim, suficiente prestígio enquanto instituições integrantes e úteis ao desenvolvimento económico.

Outro factor importante de insatisfação está relacionado com a actividade dos mediadores, mesmo de muitos dos profissionais, habitualmente pouco (ou nada)

⁶³ Ou *Capital intelectual*, relacionado com o conhecimento, com o *Saber*, no sentido de bem activo, intangível, não inscrito no Balanço mas que, admitimos, constituirá, nas empresas do futuro, a parte mais valiosa do seu património (bens).

conhecedores da componente técnica (clausulado) das coberturas concedidas pelos contratos em cuja subscrição colaboram, o que lhes não permite relevar uma adequada informação aos clientes (segurados) por tal forma que, no momento do sinistro, permita um diálogo mais equilibrado com a seguradora. Factores que conduziram a que na opinião pública se gerasse uma mentalidade, de certa forma, permissiva à fraude.

Com efeito, durante muito tempo, a generalidade das seguradoras, sobretudo nas décadas de 70 e 80, não realizaram qualquer esforço significativo para conhecer e compreender as necessidades reais dos consumidores quanto a produtos e serviços de seguros, facto que, em nada, contribuiu para a imagem⁶⁴ do sector tendo contribuído, decisivamente, para o advento de uma consciência axiológica colectiva segundo a qual defraudar a seguradora (como o “fisco”) é aceitável do ponto de vista ético...

Esta é uma indústria em que o factor confiança e a capacidade de transmitir um sentimento de segurança reduzindo as condições de incerteza, é determinante, exigindo-se, assim, que o consumidor compreenda o produto que compra (intangível) o que pressupõe, no caso específico do seguro, o recurso a uma linguagem escurreita, simples, na redacção e subscrição dos contratos. Será este, pensamos, o momento adequado para adoptar uma postura de prevenção da fraude por parte dos operadores, que deverá ter lugar no momento em que seja definido o âmbito das políticas de subscrição e de *design* dos produtos.

Estratégias de Internacionalização

Num contexto internacional as empresas encontram-se sob uma dupla perspectiva: (i) enquanto protagonistas de um mercado local agora sob influência de novos competidores, caso em que a empresa terá que rever as suas estratégias de produto e de serviço, os factores competitivos que apoiam a sua presença no mercado e, eventualmente, reforçar a sua produtividade; ou, (ii) através de uma presença noutros países, caso em que a empresa

⁶⁴ Esta má imagem - que é uma realidade, pese embora possa custar aos seguradores admiti-lo - assenta em razões de natureza endógena e exógena, de diversas origens, que não cabem no âmbito deste trabalho, mas que urge inverter.

se deverá preparar para concretizar estratégias diversificadas em mercados distintos, e terá que o fazer com grande habilidade.

A internacionalização pressupõe para as empresas novos desafios, em várias frentes simultaneamente: uma maior eficiência nos processos, uma oferta que procure responder aos requisitos locais, um aproveitamento eficaz dos recursos potenciais que as diversas instituições possuam em diversas zonas do mundo (investigação e desenvolvimento) e, sobretudo, uma tecnologia e um desenvolvimento muito potente e eficiente dos sistemas de informação empresarial.

O desenvolvimento do comércio internacional, o advento do mercado livre (CEE) e a sua própria necessidade de crescimento terão sido, na última década, os motores da internacionalização do seguro em Portugal.

O processo de internacionalização beneficia, em geral, a competitividade e, como será curial, o sector segurador não constitui excepção. Portugal, parte integrante do mercado europeu, é um mercado aberto influenciado por um duplo processo: o crescimento sustentado da procura de seguros (o crescimento médio ao longo das últimas 3 décadas, ascendeu a 6,13%, em termos reais) e uma maior pressão da concorrência internacional (o incremento do número de operadores - seguradoras e corretores - tem sido um facto e tenderá a aumentar nos próximos anos).

Nesta dimensão, as seguradoras portuguesas terão de assumir uma nova realidade: ou conseguem acompanhar a velocidade natural do mercado global em que hoje operam ou “morrem”. De facto, com o advento da União Europeia, a internacionalização tornou-se inevitável, tanto mais que deixaram de existir mercados exclusivamente nacionais condicionando, assim, as estratégias futuras das empresas. De facto, as seguradoras passaram a operar num *Mercado Único de Seguros*, um mercado de limites bem mais largos, estimulador da concorrência entre os Estados, que farão circular os capitais, como as empresas, por tal forma que a procura culminará, nos primórdios do próximo Século, ao que pensamos, na total liberalização da Economia Europeia.

A internacionalização a que nos referimos terá fortes implicações no funcionamento do mercado segurador, em dois sentidos: por um lado, a entrada de novos concorrentes

provocará alterações qualitativas nos níveis de rivalidade, sobretudo porque a maior parte dos novos concorrentes transportarão consigo factores-chave adicionais para o sucesso tendo por base quer o factor custo consequente de economias de dimensão, quer por efeito do factor diferenciação baseado em atributos (produtos e processos) que o cliente valorizará; por outro lado, consequentemente, produzirá significativas transformações nas vantagens comparativas dos competidores já instalados no mercado, designadamente por efeito da imagem (actual) de baixa qualidade comparativa.

Isto significa que, se qualquer seguradora decidir estrategicamente, ao abrigo da já referida *L.P.S.*, vir a desenvolver os seus negócios noutros mercados (países), ou talvez mais concretamente, em determinados *nichos* de mercado desses outros países - que terão, naturalmente, potencialidades e exigências próprias - nestas circunstâncias, terão de suportar significativos investimentos para adaptar as estratégias a esses novos mercados, para obter capacidade de respeitar os compromissos neles assumidos (sinistros) e, bem assim, para adequar a estrutura (e preço) dos produtos à realidade própria de cada país (mercado) o que pressupõe um conhecimento aprofundado da realidade dos vários mercados em que pretenda intervir e requer tempo e capacidade financeira.

Com efeito, o cliente na actividade seguradora (como, aliás, em qualquer outra) deve receber os produtos que deseja (necessita), quando o deseja e ao melhor preço. Razão pela qual as seguradoras terão de ter em conta que os (novos) mercados onde, potencialmente, poderão vir a operar, são constituídos por pessoas diferentes, com estruturas de mercado diferentes, com culturas e necessidades próprias, e, em geral, mais informados sobre a multiplicidade de produtos e serviços disponíveis, logo, com exigências e padrões de qualidade mais acentuados.

Um componente importante desta “internacionalização” na União Europeia por parte das seguradoras portuguesas será a presença efectiva nos mercados, que haverá de conferir às seguradoras portuguesas vantagens de acesso a competências (de produtos ou processos) que não possuam e lhes permitirá, outrossim, deter uma maior capacidade de prestação de melhor serviço *post-venda* aos seus clientes - “estar onde os portugueses estão” - em qualquer dos países onde se encontrem instaladas.

Todavia, se as seguradoras portuguesas, integradas ou não em grupos económicos, desejarem ganhar dimensão competitiva em termos europeus, isto é, que lhes permita uma efectiva concorrência no seio da União Europeia, terão que concretizar, rapidamente, uma política de concentração de capitais, designadamente mediante processos de fusão de empresas.

Se é verdade que o sucesso da internacionalização das seguradoras portuguesas passa por considerar que a União Europeia deverá constituir a sua base prioritária de expansão de mercado, é nossa convicção, no entanto, que não poderemos descurar iniciativas estratégicas definidas de localização em Países Terceiros, designadamente onde as vantagens comparativas (em África, por exemplo) decorrentes de um mais ou menos profundo conhecimento das regras de funcionamento e necessidades intrínsecas desses mercados será um facto insofismável.

Estratégias de Distribuição

Na actividade de distribuição (mediação) de seguros - como, aliás, no sector segurador propriamente dito - a obtenção de vantagens competitivas não passará necessariamente pelo acréscimo do número de operadores (canais de distribuição), antes, e fundamentalmente, por exigências de nível de profissionalização na prestação do serviço ao cliente (que é da seguradora), tanto mais que a sua posição relativa no mercado segurador terá de ser a de, cada vez mais, estar bem mais próximo do cliente. Este factor - da prestação de um serviço qualitativamente superior (de venda, como pós-venda) - deverá ser o factor primordial (único ?) de selecção de mediadores. E sê-lo-á, num futuro próximo

A relação entre o mediador e a seguradora é de extrema importância para a respectiva fidelização da clientela (de ambos), isto é, para procurar garantir receitas mínimas garantidas. Por vezes, mais importante que o próprio preço do seguro. De facto, manter os seus clientes⁶⁵ é hoje uma das estratégias assumidas pela generalidade das seguradoras. Talvez esta seja a razão porque algumas seguradoras desejaram segmentar o

(seu) mercado - outras se lhe seguirão certamente - em função das características dos seus clientes ("grandes clientes", "P.M.E.'s", "seguros de massa").

Escrevia o Prof. Doutor *Pereira da Silva* (1994), que o mediador do futuro será aquele que consiga demonstrar ao segurado (cliente) que "uma situação de incerteza pode ser coberta porque as companhias de seguros dispõem de mais e melhor informação sobre a natureza dos riscos". O que implicará, necessariamente que as seguradoras devam, então, assumidamente investir em inovação também nos "seus" canais de distribuição tradicionais fazendo aumentar a sua eficácia.

Para os operadores profissionais (corretores) vocacionados sobretudo para os negócios na área dos grandes riscos (empresas) - numa actividade de aconselhamento sobre as reais necessidades em matéria de segurança e de negociação das melhores condições de cobertura pelas seguradoras (gestão de riscos) - estará, naturalmente, destinada uma focalização estratégica específica por parte destas últimas, designadamente das *líderes* do mercado, cuja dimensão lhes permite tal estratégia.

Quando os custos de distribuição tradicionais (mediadores) são elevados - entre 20% e 25% na generalidade dos Ramos Patrimoniais (ver Nota 42) - é natural que se incentive e passe a privilegiar canais de distribuição mais directos, logo, de menores custos. Como, por exemplo, o chamado canal bancário e a "venda directa".

A venda de produtos de seguros por organizações bancárias é um fenómeno muito recente em Portugal, que data do início da fase de reconstrução dos grupos económicos, nos anos 80, e que deverá inscrever-se numa óptica de aprofundamento das relações banca-seguros (*bancassurance*) na Europa.

Na fase inicial de desenvolvimento, esta venda estava limitada ao aproveitamento da rede de balcões e clientes da *banca* para a comercialização de produtos de capitalização (poupança e investimento) conhecidos de forma bastante pelas estruturas bancárias.

Não obstante, a distribuição de produtos de seguros através do "canal bancário" oferece algumas vantagens em relação à distribuição pelos canais tradicionais, sobretudo

⁶⁵ Há referências, em várias fontes, de que manter uma carteira de clientes terá "custos entre 3 a 5 vezes mais baixos" que os de angariação de novos clientes para a empresa.

corretores, nomeadamente para a comercialização de certos produtos destinados ao segmento individual (de *massa*) ou adaptados a pequenas e médias empresas. Constituindo, assim, um instrumento eficaz de penetração nesses mercados.

Razão pela qual, actualmente, se assiste a um fenómeno de aproveitamento integral das estruturas bancárias (balcões) para a colocação de produtos de seguros de outras modalidades que não *Vida* como as de *Automóveis*, *Acidentes Pessoais* e “*multiriscos*” (habitação e estabelecimentos comerciais) e, simultaneamente, da utilização de “delegações”/escritórios das seguradoras para a venda de produtos bancários (aquisição de bens por particulares). É muito recente este fenómeno - as situações conhecidas não terão ainda dois anos - pelo que é ainda difícil determinar das suas repercussões na distribuição global.

A “venda directa” é possível quando o produto comercializado é facilmente (re)conhecido pelo consumidor, tem uma configuração simples e de grande consumo, é uniformizável e de venda fácil, isto é, que se vende “por si só”, quase sem necessidade de grandes explicações acerca do produto. Este tipo de actividade, em Portugal, é também, ela muito recente, não sendo ainda conhecidos quaisquer resultados. Começou pelo Ramo Automóvel (produto que reúne aquelas características) mas será expectável que se desenvolva para outros produtos de “retalho” (*Acidentes Pessoais*, “*multiriscos*”).

A venda directa, como a utilização de novos canais de distribuição (*banca*) constituem, na actualidade, desafios adicionais para o sector segurador, mas sobretudo para os mediadores profissionais, enquanto factor adicional de concorrência a enfrentar e que exigirá a reformulação de algumas das estratégias, por forma a ser-lhes permitido responder cabalmente a esta (nova) realidade.

3.3. A Importância do Planeamento Estratégico

*"Tem o direito de ser batido, mas não tem o direito de ser surpreendido."*⁶⁶

Os modelos de planificação estratégica que se desenvolveram ao longo das décadas de 60 e 70 na procura da maximização dos resultados, evoluíram para modelos de direcção estratégica (Martínez, 1994) focalizada na potenciação de vantagens comparativas em confronto com a concorrência, no aproveitamento das oportunidades de mercado e numa dinâmica de antecipação das necessidades.

O conceito de direcção estratégica pressupõe que a estratégia seja orientada para a concretização das políticas empresariais e condicione a atribuição de recursos, focalizando-os para a melhoria da competitividade.

Na concepção dos sistemas de direcção estratégica, enquanto modelos de resposta empresarial à turbulência dos mercados, foi pioneiro (segundo Martínez, 1994) Ansoff, H. Igor, que traçou um modelo de eleição destes sistemas, adoptando a seguinte classificação:

- ✦ *management by control* (gestão por controlo), próprio de ambientes estáveis, com uma mudança suave e em que o controlo financeiro representa a essência do controlo de gestão

- ✦ *management by extrapolation* (gestão por extrapolação), para mudanças mais rápidas mas em situações previsíveis: orçamentos, direcção por objectivos, planificação tradicional a longo prazo, etc., serão os controlos mais comuns

- ✦ *management by anticipation* (gestão por antecipação), segundo a qual o futuro não será necessariamente uma extrapolação ou melhoria do passado. A planificação estratégica substitui os anteriores mecanismos através da análise e diagnóstico estratégicos (análise de forças e fraquezas, matriz de portfólio, etc.)

- ✦ *management by flexible response* (gestão por resposta flexível), própria de ambientes e mercados turbulentos, com descontinuidades nem sempre conhecidas ou

⁶⁶ Barbosa da Silva, A. (1997), citando uma frase lida algures numa revista da *Harvard Business Review*, *Análise de desvios - ferramenta de apoio à Gestão*, in *Análise de Custos*, Seminário em Lisboa, Abril/97.

familiares para a empresa. *Ansoff* sustenta que a mudança de estratégias obriga a uma modificação das capacidades directivas e funcionais o que pressupõe a essência de um modelo global de direcção estratégica.

Resumindo, “os sistemas directivos actuam como *mecanismos de ajustamento* entre a realidade representada pelo meio, o mercado e os concorrentes e a empresa”.

Num *Mercado* em mudança turbulenta, no qual as empresas concorrem livremente, e ao qual a Indústria Seguradora não consegue, naturalmente, escapar, sem dúvida que poderemos aplicar algum destes modelos sistémicos de direcção estratégica a um qualquer dos operadores, enquanto elementos que orientam, dirigem, a actuação estratégica empresarial. O modelo que reputamos mais adequado para aplicação geral ao sector segurador será o de *management by anticipation*, sendo que qualquer extrapolação do passado deverá ter em conta eventuais condicionantes previsíveis⁶⁷.

A definição da estratégia continua a ser, em qualquer contexto, uma arte pelo que “o desenvolvimento adequado de uma acção estratégica é sempre contingente face à situação real” (*Chase e Aquilano*, 1995) e deve ser utilizada para compatibilizar a *vantagem competitiva* da empresa (“aquilo em que é boa”) com o *objecto principal* da sua actividade (“o que deve ser feito face às condições de concorrência”). Tanto mais que o espaço deixado livre às empresas para desenvolvimento estratégico é cada vez mais reduzido.

Factores relevantes na formulação da estratégia (*Martínez*, 1994) serão, por exemplo⁶⁸: (i) a dimensão da empresa; (ii) a diversidade de produtos (quanto a mercados-alvo); (iii) o mecanismo de coordenação e integração (direcção por objectivos, *tableau de bord*, etc.); (iv) o grau de descentralização; (v) as estruturas formais.

Do que fica dito, decorre a necessidade de um planeamento estratégico quantificável, que permita uma maior segurança na determinação das estratégias e melhore significativamente a atribuição dos recursos da empresa.

⁶⁷ O desenvolvimento desta ideia será concretizada mais à frente, quando da discussão da formulação e aplicação de um modelo de decisão estratégica.

⁶⁸ A *forma jurídica*, apresentada pelo autor como factor igualmente importante na formulação estratégica, não tem expressão na ordem jurídica portuguesa aplicável ao sector segurador, porquanto apenas 3 empresas (Mútuas) não são sociedades anónimas.

Contributo decisivo para a gestão das organizações, o planeamento estratégico poderá revestir três estágios (*Santos, F., 1992*):

- ➡ *proactivo*, que antecipa os recursos e energias que devem ser atribuídos à gestão, numa perspectiva de evolução permanente e de pressão sobre a mudança,
- ➡ *activo*, que constitui um guião quanto a funções, pessoas e tarefas,
- ➡ *reactivo*, que permite avaliar o grau de sucesso na consecução dos objectivos planeados,

que poderão coexistir no sector segurador. As líderes, tenderão a ser, naturalmente, proactivas, inovadoras, e são-no em geral. Às restantes caberá um papel de “seguidoras”, reagindo à mudança sob modelos que reproduzem as acções das líderes.

O planeamento estratégico é um processo contínuo, baseado na objectividade e na lógica dos fenómenos observados, de permanente resposta (antecipação) aos desafios provenientes da globalização dos mercados, da inovação tecnológica - que no sector segurador permite uma fácil imitação - e, conforme *Santos F. (1992)*, “do crescente papel do factor humano como principal agente de uma verdadeira diferenciação”. Por outro lado, o crescimento económico permitiu uma melhoria substancial dos níveis de vida, gerando um movimento irreversível de elevação dos padrões de consumo, “ao mesmo tempo que a banalização tecnológica vai tornando produtos outrora sofisticados cada vez mais baratos e acessíveis”. Nestas circunstâncias, um cada vez maior número de clientes tendem a deixar de ser sensíveis apenas ao preço, passando a “fazer uso de um apurado sentido crítico, assumindo níveis mais elevados de exigência de qualidade de produto e de serviço, isto é, da qualidade total” constituindo-se, assim, como a *fonte mais criativa da inovação* também na actividade seguradora.

A focalização estratégica empresarial “há-de partir de uma reflexão de integralidade acerca da sua orientação futura, assim como da definição mais concreta da sua estratégia básica, aquela que inclua o âmbito de produtos, mercados e negócios que rodeará a empresa” (*Martínez, 1994*) e, bem assim, as suas políticas prioritárias de crescimento, entre outras.

O que quer significar tão somente que sendo a economia, hoje, caracterizada pela globalização dos mercados e pela inovação tecnológica, as empresas que não procurem capacidade de resposta à mudança (as viradas para o passado) serão inexoravelmente “destruídas”.

O que deixa entender dever o planeamento estratégico na empresa, dos dias de hoje, consistir sobretudo na:

- ⇒ focalização no que verdadeiramente sabe fazer (identidade),
- ⇒ na externalização de todas as actividades que não constituam o seu *core business*,
- ⇒ na identificação clara da *visão*, da *missão* e vocação da empresa,
- ⇒ na criação de um sistema eficiente de comunicação interna,
- ⇒ na generalização de obsessão pelo cliente e pelo acréscimo constante do seu grau de satisfação,
- ⇒ na implantação de um sistema eficiente de planeamento e controlo, quantitativo e qualitativo.

Numa tentativa de caracterizar a Indústria Seguradora, poderemos inferir tratar-se de um sector muito concentrado⁶⁹, com elevadas barreiras à entrada (provenientes de uma regulação particularmente restritiva), cujos produtos são muito homogeneizados (padronizados), e em cujo mercado a maioria das empresas privilegia a sua actuação na base do volume ou focalizando-se nos custos. Pelo que, e acompanhando Santos, F.L. (1992), poderemos aplicar com algum êxito, a este sector de actividade, os modelos clássicos de planeamento estratégico, ou seja, poderemos considerar o processo de planeamento dividido em três fases:

- ✧ *Análise*, centrada no conhecimento das expectativas, na análise externa de *oportunidades e ameaças* e na análise interna de *pontos fortes e fracos*;
- ✧ *Seleção/escolha*, de cenários alternativos de afectação dos recursos, da sua quantificação e avaliação e na escolha do mais apropriado;
- ✧ *Implantação*, que consiste no planeamento dos recursos, da estrutura

⁶⁹ As 15 maiores seguradoras (15,8%) do mercado detinham 75,4% do volume de prémios, em 1995 (ver ANEXO 6).

organizativa (pessoas e sistemas),

a que se seguirá, naturalmente, o processo de planeamento operacional (planos e programas, orçamentos, etc.) que já se encontra fora dos objectivos que nos propusemos.

3.4. O Processo de Planeamento Estratégico

Tradicionalmente, cabia aos responsáveis de topo da empresa a definição da estratégia, o modelo de estrutura funcional adequado à sua implantação (em regra, centralizadora) e o desenho dos sistemas de planeamento e controlo e, bem assim, decidir dos níveis de circulação da informação relevante para cada nível estrutural. O poder de mercado estava do lado da oferta, pelo que esta abordagem se revelava adequada, tanto mais que a evolução tecnológica, económica e social - a mudança, em suma - permitia respostas estratégicas em tempo útil por parte das empresas.

A globalização dos mercados, o ritmo elevado do progresso tecnológico, a intensificação da concorrência, a crescente sofisticação do consumo, tiveram como consequência uma nova realidade competitiva, trazendo consigo mudanças profundas, mais rápidas, geradoras de uma certa sensação de impotência, de falta de controlo e incerteza face ao futuro, em que a capacidade de resposta tem de ser imediata sendo que, as mais das vezes, é aos níveis mais baixos da organização que é tomada a decisão.

Naturalmente que, em tais circunstâncias, o tempo (de resposta) se foi tornando um *bem escasso*, tornando-se essencial prover a flexibilidade das estruturas (descentralização) por forma a permitir espírito de iniciativa, criatividade e celeridade nas respostas ao mercado, com a coordenação e integração conveniente dos recursos, meios que parecem únicos para proporcionar situações competitivas únicas e sustentáveis.

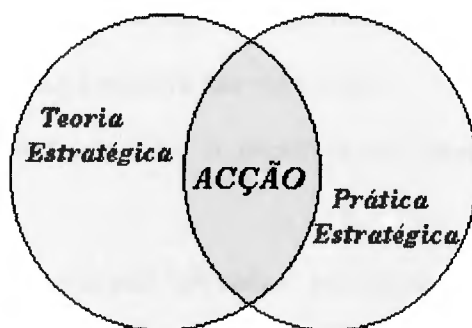
Continuando, embora, a ser funções do líder da organização, mais do que a concepção de um sistema de planeamento e controlo ou a (re)definição da estrutura⁷⁰, compete-lhe agora o desenho de processos adequados de decisão que permitam a optimização dos

⁷⁰ Poderá revelar-se útil, por exemplo, uma redução dos níveis hierárquicos (*downsizing* ou achatamento das estruturas) que minimizará, como será curial, a capacidade interventora do líder. Como corolário, os gestores, aos

recursos e competências da empresa, sendo que os esforços serão agora dirigidos, sobretudo, para a disseminação de um sentimento de pertença, de valores e atitudes mobilizadoras (*missão*), para o desenvolvimento de processos e capacidades de gestão e para o suporte de iniciativas válidas geradas em níveis “inferiores” da estrutura, motivadoras e estimuladoras da criatividade, que contribuam para o sucesso da organização. Simultaneamente, haverá de constituir-se “árbitro” na resolução de conflitos e tensões que sempre surgem em estruturas descentralizadas.

Resumindo, o que pretendemos transmitir é a ideia de que entre a teoria e a prática estratégica empresarial (*FIGURA XI*) terá de existir um denominador comum - a *acção* que

FIGURA XI - TEORIA vs. PRÁTICA ESTRATÉGICA



haverá de ser controlada segundo um processo analítico contínuo, constituindo “um processo integral de crítica, diagnóstico e decisão acerca das estratégias básicas que a empresa e as suas unidades estratégicas de negócio utilizarão” (*Martínez, 1994*). Processo este que passa pela selecção e aplicação de um ou mais modelos formais - ou trabalhos de investigação desenvolvidos - de entre os quais, resumidamente, acompanhando *Martínez (1994)*, enunciaremos, apenas os que nos parecem passíveis de utilização plena pela generalidade do sector segurador:

1. Matriz de *portfólio*

Modelos de carteiras de negócios (*portfólio*), desenvolvidas nos anos 70, sobretudo para relacionar simultaneamente a posição competitiva de cada unidade de negócio (particularmente na grande empresa) em relação à concorrência. Parte do pressuposto que

vários níveis, haverão de ser responsabilizados pelo seu desempenho (*performance*) e da unidade estratégica de negócio que gerem.

cada empresa deseja melhorar a sua posição nos mercados e possuir uma dinâmica equilibrada ao longo do tempo.

A matriz é representada graficamente num espaço a duas dimensões que se usam para medir em forma de escalas quantitativas os principais resultados da análise externa e interna. Na matriz reflectem-se as posições das diversas unidades de negócio, da sua competência e da evolução das mesmas ao longo do tempo. Fornece argumentos para estabelecer as potencialidades globais da empresa que servirão de base à determinação das estratégias futuras.

Estes modelos foram desenvolvidos sobretudo por três grandes consultores empresariais norte-americanos cuja designação tomaram:

⇒ *BCG (Boston Consulting Group)* que permite visualizar o “cruzamento” do crescimento do mercado com a quota relativa das empresas;

⇒ *McKinsey*, permitindo “cruzar” o atractivo do mercado com as vantagens competitivas;

⇒ *Arthur D. Little*, em que são “cruzadas” a posição competitiva com o ciclo de vida.

2. Projecto *PIMS*⁷¹

Programa de investigação iniciado na década de 70, foi desenvolvido pela *General Electric* em colaboração com a *Harvard Business School*, com o propósito de determinar os impactos de determinadas variáveis estratégicas sobre a rentabilidade (os resultados) e o crescimento empresarial. É um modelo baseado num grande número de empresas, dos mais variados sectores de actividade, que com ele colaboram regularmente (numa base anual) através de questionários periódicos adequados.

O modelo processa as condições de mercado e o meio envolvente, assim como a situação competitiva, quotas de mercado, qualidade, preços, custos, resultados financeiros e operativos.

⁷¹ *PIMS - Profit Impact of Market Strategy*, apresentado publicamente pelo Prof. Schoeffler, S. (e outros), in *Harvard Business Review*, 1974/Março-Abril, citado por Martínez (1994).

A exploração do programa tem como objectivo a elaboração “de alguns princípios e propostas empíricas” tais como, por exemplo:

- “a longo prazo, o mais importante factor que afecta os resultados é a qualidade dos produtos e serviços,
- “a quota de mercado e a rendibilidade da empresa estão fortemente relacionadas,
- “a maioria dos factores estratégicos que contribuem para aumentar a *ROI* (return on investments) das empresas também contribuem para a rendibilidade a longo prazo.”

A análise estatística consequente, multivariante, procura relacionar a actuação empresarial com a posição competitiva e estratégica de cada sector de actividade na sua envolvente (meio).

3. Modelo do *Ciclo de Vida*

Apresentado por *Porter*, que utiliza uma focalização típica da disciplina de *marketing* para explicar o ciclo de vida dos produtos, atribuindo estratégias peculiares segundo a fase da vida útil dos mesmos, de acordo com o grau de estabilidade que cada período supõe.

4. Análise *SWOT*⁷²

Procedimento qualitativo de identificação das posições competitivas em confronto com as condições do meio envolvente, com as oportunidades e ameaças, com as capacidades empresariais, as forças e as fraquezas (debilidades), tanto ao nível corporativo como para cada unidade estratégica de negócio.

A análise é realizada mediante técnicas de trabalho em grupo no seio dos próprios directivos da empresa, estudando-se cada aspecto relevante, reconhecendo as virtualidades internas e externas, assim como o grau de optimismo/pessimismo de cada observação. Finalmente, ordenando as conclusões e as potencialidades, seleccionam-se as estratégias.

5. Modelo *SPACE*⁷³

Um outro método utilizado para determinar a posição estratégica das diferentes unidades de negócio empresariais. Trata-se de uma interessante ampliação do método das

⁷² *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*; Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças.

matrizes, permitindo resolver algumas das suas limitações. Utiliza, para o efeito, um modelo a quatro dimensões: estabilidade e força do meio envolvente por um lado, vantagem competitiva e poder financeiro pelo outro, para avaliação da empresa.

A estratégia mais adequada retira-se da valorização de cada um dos factores e da consideração do seu peso relativo no modelo.

...

Pese embora as críticas que se possam fazer a propósito de cada uma destas técnicas, consequentes de reconhecidas limitações (não são generalizáveis e aparentam alguns pressupostos burocráticos quase indispensáveis), cada um dos modelos apresentados vem contribuindo, decisivamente em alguns casos, para a consecução de uma prática de pensamento estratégico nas empresas, designadamente pela simplicidade de utilização na “discussão global dos factores competitivos que confluem na empresa”, assim como para a tomada de decisões consequentes.

O desenvolvimento de todo este trabalho parecer-nos-ia insuficiente se não procurássemos, minimamente, uma pequena aplicação que fosse dos pressupostos teóricos abordados. Na oportunidade, considerámos interessante aplicar genericamente um dos modelos, a uma hipotética seguradora operando no mercado internacional, na qual se encontra em desenvolvimento um processo de planeamento estratégico.

Procurámos, então, desenvolver um modelo empírico de definição de estratégias para uma dada seguradora:

A) Análise Externa (meio)⁷⁴. O ambiente afastado das empresas

A Indústria Seguradora, em Portugal, como na União Europeia⁷⁵, é um sector fortemente regulamentado, o que formaliza muito a actuação das empresas no mercado.

As grandes forças actuantes da Indústria, e que condicionam acentuadamente a actividade, poderemos resumi-las em cinco *itens*:

⁷³ *Strategic Position and Action Evaluation*; Avaliação da Posição e Acção Estratégicas.

⁷⁴ No desenvolvimento destas alíneas (A a C) seguimos um modelo equivalente ao adoptado num trabalho de grupo (de que fizemos parte integrante) da cadeira de Gestão Estratégica da parte escolar do (nosso) Mestrado.

⁷⁵ Ver, a este propósito, o ANEXO 16 - PRINCIPAL LEGISLAÇÃO REGULADORA DA INDÚSTRIA SEGURADORA

- o *quadro legal* com as imposições normativas que dele decorrem;
- os *factores sócio-culturais* pela consciência do risco e da necessidade da sua prevenção, pela capacidade de reclamar e ainda pelo cada vez maior conhecimento dos direitos do Cidadão;
- os *factores demográficos e económicos*;
- o *nível de vida* das populações;
- o *crescimento da actividade económica*.

A interdependência e a cada vez maior preponderância destes factores significa para o sector segurador, em geral, e para uma qualquer seguradora, em particular, um conjunto de fortes desafios no futuro que, se não acautelados, poderão tornar-se verdadeiras ameaças; ao contrário, se antecipados, haverão de constituir oportunidades de desenvolvimento do Sector.

A Indústria Seguradora constitui um sector fortemente concorrencial, aguerrido, que caminha rapidamente para a maturidade. A disputa pela liderança do mercado tem sido assumida sobretudo na base do volume de negócios (prémios), isto é, do preço, conduzindo a comportamentos particularmente agressivos na procura de uma posição forte no mercado, mormente por parte das maiores seguradoras (nacionais e estrangeiras) a operar no mercado.

Caracterizando-se por elevadas barreiras à entrada e à saída, por uma forte agressividade dos instalados, pelo fraco poder de negociação dos “fornecedores” e pelo fraco poder negocial dos clientes em geral (produtos de *massa*) mas forte poder negocial de grandes clientes, na avaliação dos factores que influenciam os resultados do sector segurador poderemos considerar a aplicação da análise das *cinco forças competitivas* (Porter, M.), de que resultará um quadro como o constante da página seguinte (QUADRO 14).

A análise do quadro permite-nos, assim, concluir pela existência de uma forte rivalidade no Sector, causadora de um reduzido crescimento unitário das empresas e de uma baixa rendibilidade, que vem sendo compensada pela componente financeira. Nestas circunstâncias, a única fonte de rendibilidade parece encontrar-se numa boa gestão financeira.

QUADRO 14 - AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS QUE DETERMINAM A RENTABILIDADE NA INDÚSTRIA SEGURADORA	
	<i>INTENSIDADE</i>
Ameaça de novos concorrentes	<i>Forte</i>
que se manifesta através de:	
• barreiras à entrada	Reduzidas
• expectativas de retaliação	Inexistentes
• políticas governamentais	Reguladoras
Poder de negociação dos fornecedores	<i>Fraco</i>
que se pode manifestar através de:	
• grau de concentração	Inexistente
• custos de mudança	Não importante
• importância das vendas	Baixa
• ameaça de integração (a jusante)	Baixa
Poder de negociação dos clientes	<i>Fraco</i>
cujas manifestação terá de ser entendida na base do:	
• poder negocial de clientes de seguros de <i>massa</i>	Fraco
• poder negocial de grandes clientes	Forte
• valor relativo das compras	Não importante
• informação necessária	Reduzida
Ameaça de produtos substitutos	<i>Não aplicável</i>
trata-se de um sector único, sem ameaça possível de outros sectores, com excepção da banca e apenas em produtos financeiros (Vida). Pode manifestar-se através de:	
• relação preço/qualidade	Não aplicável
• custos de mudança	Não aplicável
Concorrentes/Rivalidade no Sector	<i>Forte</i>
que se poderá avaliar mediante a análise do:	
• número de seguradoras	Elevado
• dimensão das empresas	Reduzida
• crescimento do sector	Significativo
• rendibilidade global	Fraca
• valor relativo dos custos fixos <i>vs.</i> valor acrescentado	Forte
• diferenciação de produtos	Forte
• barreiras à saída (<i>sunk costs</i>)	Fortes

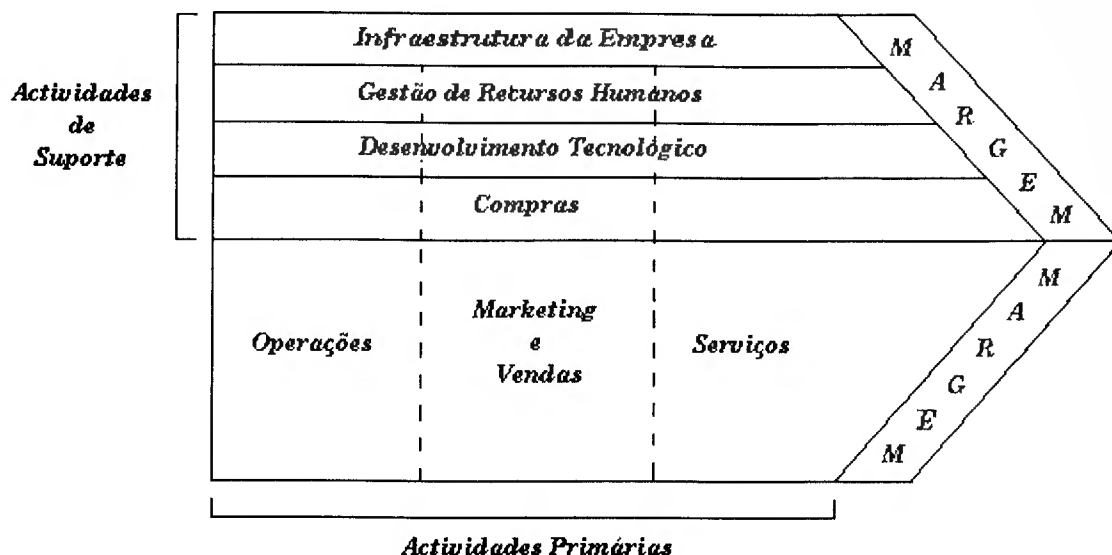
A experiência de cada uma das unidades constituirá, neste particular, um privilégio na medida em que torne possível minimizar uma grande parte dos movimentos contrários provenientes de agentes externos.

B) Análise Interna

Nesta temática, poderíamos seguir vários dos modelos aplicáveis como, por exemplo, o *PIMS* ou a análise da *Cadeia de Valor* (Porter, 1985). Optámos por esta última por, em face do tipo de indústria em causa, de serviços, a considerarmos mais adequada. Ou seja, se entendermos o “conjunto de actividades associadas à produção” como constituintes de um

conjunto de actividades que são executadas para projectar, comercializar, entregar e sustentar um produto, então, torna-se possível introduzir o conceito de “cadeia de valor” (FIGURA XII) de Porter:

FIGURA XII - CADEIA DE VALOR



Fonte: Porter, Michael (1985), *Vantagem Competitiva*

Porter (1985), introduziu este conceito da *cadeia de valor*, como a divisão da actividade de uma empresa em tarefas primárias e auxiliares, todas elas “produzindo valor”. Sabendo-se que “uma empresa será tanto mais rentável quanto mais paguem os seus clientes pelos seus produtos” e tal exceda o custo das actividades (que criem valor), então, este valor constituirá um “efeito tangível de uma gestão eficiente de cada actividade e das interdependências entre elas” (Martínez, 1994).

As vantagens competitivas são, ainda segundo Porter (1985), seja pelo custo ou pela diferenciação, função da cadeia de produção de valor da empresa e serão obtidas sempre que a empresa desempenhe “cada uma das actividades estrategicamente importantes... o *design*, uma força de vendas superior, a distribuição do produto, um processo eficiente de produção... melhor ou mais barato que a concorrência”.

A este propósito, e seguindo o modelo da *cadeia de valor*, consideramos relevante a descrição, sumária embora, do âmbito de algumas das actividades características da cadeia operacional de valor da actividade seguradora.

Actividades Primárias

Operações: actividades associadas à criação do produto, entendendo-se que, no sector segurador, são constituídas por todo um conjunto de processos que conduzem à elaboração e gestão do contrato de seguro (apólice) e, bem assim, à gestão da responsabilidade decorrente da concretização do risco (gestão do sinistro).

Marketing e vendas: actividades associadas ao estabelecimento de um elo de ligação entre o produto e o cliente, à concepção de produtos adaptados às necessidades do mercado (inovação técnica), à disponibilização do produto face ao consumidor e à monitorização do ciclo de vida do produto.

Serviços: actividades associadas ao acompanhamento das necessidades do consumidor/cliente após a venda do produto.

Actividades de suporte

Infra-estruturas da empresa: corresponde a uma organização mínima (*custos fixos comprometidos*) para fazer face às contingências e necessidades do mercado.

Gestão de Recursos Humanos: “consiste em actividades envolvendo o recrutamento, contratação, treino, desenvolvimento e compensação de todos os tipos de pessoal” (Porter, 1985). Pela natureza da actividade e do produto “seguros”, esta actividade será, a todos os títulos, essencial para a prossecução e continuidade das empresas.

Desenvolvimento tecnológico: corresponde aos esforços para o desenvolvimento de novos produtos (novos tipos de *segurança*, novas formas ou novos *conteúdos* de produtos), de *know-how* e de novos processos. A sua importância no processo de desenvolvimento estratégico é insofismável, designadamente para fazer face aos desafios presentes e futuros.

Compras: de significativa importância no sector, se considerarmos a aquisição de serviços de resseguro (enquanto meio de redistribuição do risco e das responsabilidades) e aos “canais de distribuição” típicos da actividade; de reduzida importância relativamente às aquisições de bens ou serviços a outros sectores de actividade.

C) Análise dos Principais Factores Estratégicos

A importância atribuída aos componentes do meio envolvente será fundamental no processo de decisão. Segundo Martínez (1994), os componentes do meio são constituídos por

duas categorias de factores: “componentes gerais, mais afastados do sector onde opera a empresa e componentes específicos, próximos da empresa e com um efeito sobre ela mais imediato”. Com efeito, cada sector económico, cada empresa em particular, deverá seleccionar e “tratar” especialmente os componentes gerais ou específicos “que exerçam maior influência sobre o futuro da empresa”.

Ainda segundo o mesmo autor, “os directivos valorizarão tanto a importância relativa atribuída ao factor como o impacto (negativo ou positivo) que o mesmo representará” para a empresa. Esta valorização, se realizada com continuidade, ajudará “a direcção na análise prévia das decisões estratégicas empresariais e permitem descobrir o perfil estratégico” mais adequado e, bem assim, “o atractivo que o meio representará para cada negócio empresarial”.

Para o tratamento desta temática, acompanhando *Wheelen e Hunger* (1995), poderão construir duas tabelas - uma para os *Factores Estratégicos Externos* e outra para os *Internos* - listando um conjunto de factores que pareçam relevantes para a actividade de uma qualquer empresa, no caso, seguradora. Para o efeito, a optimização desta tarefa implicaria o recurso a um grupo de quadros directivos, de várias sensibilidades, os quais, mediante uma técnica do tipo *brainstorming*, fariam o “levantamento” e análise dos vários factores que, posteriormente, discutiriam entre si numa óptica de ponderação em termos de *peso*⁷⁶ de cada um dos factores, com um intervalo de variação [-5; +5], e de *relevância*⁷⁷, com um intervalo de variação [0; 10]. O produto do valor atribuído ao *peso* pelo atribuído à *relevância* representará o impacto que cada um dos factores terá sobre o desempenho da empresa.

No intervalo de variação [-20; +20] os factores estratégicos enunciados serão considerados normais. Logo, apenas serão considerados pertinentes os valores fora do intervalo definido; e, assim:

⁷⁶ *Peso*, comparação dos factores estratégicos da empresa com a concorrência relevante e/ou os padrões do sector de actividade.

⁷⁷ *Relevância*, efeito que o factor terá na capacidade da empresa para concorrer na indústria, em causa.

• quanto aos factores estratégicos externos, se o impacto for superior a 20, constituirão *oportunidades* estratégicas; se inferiores a -20 constituirão *ameaças*

• quanto aos factores estratégicos internos, se o impacto for superior a 20 constituirão *pontos fortes*; para valores inferiores a -20, *pontos fracos*.

A título de mero exemplo, idealizámos (não exaustivamente) um conjunto de factores estratégicos reputados de relevantes, que tratámos empiricamente, sendo os resultados (QUADROS 15 e 16) os seguintes:

QUADRO 15 - FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS				
	Peso	Relevância	Valor ponderado	Comentários
Concentração	2	6	12	
Dimensão do Mercado	3	7	21	OPORTUNIDADE
Imagem	4	7	28	OPORTUNIDADE
Inovação/Novos produtos	4	8	32	OPORTUNIDADE
Diferenciação de produtos	3	7	21	OPORTUNIDADE
Pricing	3	6	18	
Produtos substitutos	0	0	0	
Internacionalização	-4	6	-24	AMEAÇA
Integração/Fusão	-3	7	-21	AMEAÇA
Taxa de crescimento do PIB, <i>per capita</i>	3	7	21	OPORTUNIDADE
Poder das Associações de Consumidores	-3	7	-21	AMEAÇA
Novos Canais de distribuição	3	6	18	
Inovação/Novas Tecnologias	4	7	28	OPORTUNIDADE
Consciência do risco	4	7	28	OPORTUNIDADE
Hábitos de reclamação	3	7	21	OPORTUNIDADE

QUADRO 16 - FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS				
	Peso	Relevância	Valor ponderado	Comentários
Serviço <i>post-venda</i>	4	7	28	PONTO FORTE
Imagem	5	8	40	PONTO FORTE
Cultura	2	6	12	
Inovação/Novos produtos	4	8	32	PONTO FORTE
Estrutura organizacional	-3	7	-21	PONTO FRACO
Dispersão territorial	3	6	18	
Sistemas de Informação	4	9	36	PONTO FORTE
Volume de negócios	3	6	18	
Controlo de custos	3	5	15	
Produtividade	2	6	12	
Diferenciação de produtos	3	7	21	PONTO FORTE
Comunicação interna	-3	7	-21	PONTO FRACO
Canais de distribuição clássicos	2	9	18	
Ligação à <i>banca</i>	3	6	18	
Decisão próxima do cliente	-3	7	-21	PONTO FRACO

O estudo das competências da empresa (forças vs. fraquezas) e a análise dos factores estratégicos externos fundamentais (oportunidades e ameaças) permitirão afinar as estratégias em curso na empresa e/ou tomar novas oportunidades estratégicas que, eventualmente, hajam surgido. No caso, ora em apreço, poderemos admitir, (tendo em conta o recurso a um mero processamento individual da tarefa), que o processo de planeamento estratégico desta nossa empresa poderá resultar da interligação dos factores estratégicos externos com os internos seguintes (QUADRO 17), enquadrados numa matriz SWOT:

QUADRO 17 - MATRIZ S.W.O.T.⁷⁸

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
O P O R T U N I D A D E S	<ul style="list-style-type: none">♦ Penetração do mercado, aproveitando <i>imagem</i>♦ Fidelização do cliente, aproveitando <i>novas necessidades</i>	<ul style="list-style-type: none">♦ Expansão da rede de distribuição (<i>banca</i>)♦ <i>Reorganização</i> interna (estrutura) nomeadamente do processo de decisão aproximando-o do cliente
A M E A Ç A S	<ul style="list-style-type: none">♦ Preparar o processo de <i>internacionalização</i>♦ Iniciar processo de ligação a Seguradoras de menor dimensão (<i>fusão</i>)♦ Implantar programas de <i>esclarecimento ao consumidor</i>	<ul style="list-style-type: none">♦ <i>Inovação</i> em contratos ligados a <i>eventos de grande notoriedade</i>♦ Programas de <i>inovação de produto e de processo</i>♦ Aumento da <i>dimensão</i> a médio prazo

Fonte: Wheelen-Hunger, (1995)

A assunção dos resultados obtidos em ordem à aplicação das estratégias tornadas relevantes, deverá assentar num conjunto de pressupostos que as fundamentem e à sua implantação, como sejam:

⁷⁸ Adaptado de H. Weihrich, *The Tows Matrix - A Tool for Situational Analysis, Long Range Planning*, citado por Wheelen-Hunger, op. citado, pp. 173.

Estratégias OPORTUNIDADES/PONTOS FORTES \Rightarrow geração de estratégias que utilizem forças para tomar vantagem das oportunidades:

Com os vectores estratégicos consignados procurar-se-á reforçar a posição da empresa junto dos seus clientes, potenciais ou reais, fidelizando-os. Poderão verificar-se alguns riscos, sobretudo de ordem financeira, se afectados recursos importantes, que não serão recuperáveis em caso de insucesso.

Estratégias OPORTUNIDADES/PONTOS FRACOS \Rightarrow geração de estratégias para tomar vantagem de oportunidades dominando forças:

Neste particular, tratar-se-á de criar vários pontos de contacto com o cliente, designadamente pela optimização das sinergias proporcionadas por alguns dos canais de distribuição (banca). Não será uma estratégia que implique um esforço financeiro significativo obrigando, contudo, a acordos comerciais com outros parceiros e a uma (re)organização interna.

Estratégias AMEAÇAS/PONTOS FORTES \Rightarrow geração de estratégias que utilizem forças para evitar ameaças:


Implica um elevado comprometimento da empresa, aproveitando ao máximo as suas capacidades internas com o objectivo de criar dimensão que lhe permita um processo de internacionalização sustentado, sem deixar de procurar aproximar o processo de decisão, quanto possível, do cliente. Obriga a investimentos vultosos, designadamente no processo de internacionalização.

Estratégias AMEAÇAS/PONTOS FRACOS \Rightarrow geração de estratégias que minimizem fraquezas e evitem ameaças:

As implicações serão sobretudo de natureza interna, nomeadamente de postura perante as oportunidades de mercado. Não obrigarão, contudo, a investimentos significativos.

... ..

Seria virtualmente interessante desenvolver um trabalho deste tipo tendo por base questionários (escritos) que, solicitando a colaboração de quadros directivos responsáveis por diversas áreas operacionais, administrativas, financeiras, de *marketing*, etc. das várias



seguradoras operando no mercado, nos permitissem a construção de dois quadros (sobre casos “reais”) de *factores estratégicos externos e internos*, equivalentes aos aqui desenvolvidos e aplicáveis ao Sector no seu conjunto. Os resultados poderiam vir a permitir a definição genérica de estratégias conjuntas para o sector segurador.

Igualmente, trabalho equivalente - mas desenvolvido junto dos quadros directivos de uma única e qualquer seguradora - poderia implicar o “nascer” de um conjunto de estratégias eventualmente exclusivas para essa unidade, mas cuja aplicação poderia vir revelar vantagens competitivas muito significativas.

Trata-se, todavia, de um trabalho exaustivo e demorado de recolha e tratamento de dados que deverá ser conduzido, salvo melhor opinião, sob a égide do *I.S.P.* (entidade de controlo) ou da *A.P.S.* (associação profissional), quanto ao todo do Sector, e que deveriam obrigar-se à divulgação posterior dos resultados por todos os participantes. Quanto ao caso de uma seguradora, em particular, a iniciativa deverá partir da respectiva administração, sendo o seu nível de divulgação e aplicação estritamente dedicado à empresa em questão.

Concluindo,

Na presente década, o advento do *Mercado Único Europeu*, as dificuldades económicas generalizadas (agora em vias de superação), e a necessidade de ajustamento das variáveis macroeconómicas (convergência) para o *Euro* e a perigosa situação dos mercados mundiais de resseguro que registaram perdas (*Lloyd's*) muito significativas, modificaram drasticamente os pressupostos (cenários) estratégicos assumidos pela generalidade das seguradoras que se viram “forçadas” a abandonar uma focalização burocratizada, típica das décadas anteriores, em favor de uma visão estratégica inovadora, criativa.

Às seguradoras deparam-se, actualmente, no âmbito da definição de estratégias, duas realidades: uma exógena, referida ao cliente que é necessário satisfazer com produtos de seguros e uma qualidade de serviços prestados adequados; outra, de natureza endógena, correspondente à estruturação interna do Sector que deverá assentar em estruturas racionalizadas e flexíveis e pessoas inovadoras, capazes de melhorar substancialmente a capacidade inovadora das empresas - compreendendo, neste particular, os canais de distribuição igualmente prestadores de serviços (de qualidade) aos mesmos clientes - por

forma a procurar a satisfação dos consumidores (segurados) dos produtos e serviços de uma indústria que, apesar de alguns indicadores positivos, atravessa uma crise de identidade face aos novos desafios que se antevêm para satisfazer um mercado bem mais amplo e exigente (conhecedor dos seus direitos) e, ao mesmo tempo, ganhar dimensão competitiva.

No próximo Século, após o processo de integração plena na Europa, o sector segurador poderá estar a prestar serviços - que se nos afiguram hoje difíceis de imaginar - que assumirão, necessariamente, uma índole diferenciada dos modelos (seguros) tradicionais, pelo que a estratégia de inovação das seguradoras deverá caracterizar-se pela procura de acréscimos de capacidade de resposta, porventura de antecipação, à mudança que vai gerando no mercado, dinâmica e tendencialmente, novas necessidades, logo, novas oportunidades de (desenvolvimento do) negócio.

A inovação de produtos na actividade seguradora se bem que importante tem, contudo, uma vida curta enquanto vantagem competitiva dada a facilidade de reprodução pelos concorrentes que a ela poderão chegar por diversas vias, incluindo os próprios canais de distribuição não exclusivos. Se a empresa desejar “ser” líder, então, a inovação não deixará de ter de ser assumida como um processo produtivo contínuo, dinâmico.

A concorrência pode, de facto, e sem grande dificuldade, copiar qualquer inovação de produto (posição) que seja colocado no mercado pelo que, nesta óptica, as vantagens competitivas serão sempre temporárias. Mas se esta inovação for acompanhada da prestação de um serviço que caracterize a seguradora perante o consumidor como única, então, ela terá adquirido uma vantagem competitiva sustentada e sustentável numa determinada imagem que será difícil de imitar. *Porter (1997^b)*, escrevia que “é mais difícil aos rivais igualarem um conjunto de actividades interligadas do que imitar uma estratégia particular, um processo tecnológico ou o conjunto de características de um produto”. Ou seja, quando as actividades se complementam, os rivais pouco beneficiarão da imitação a não ser que consigam copiar o sistema completo.

O que quer significar que a imagem de uma empresa sustentada em produtos e processos criativos, que procuramos caracterizar na *FIGURA XIII*, é importante e difícil de imitar. A criação de uma (nova) imagem equivalente pela concorrência, compreendendo

todas as actividades necessárias à implantação do produto, custa muito dinheiro, facto que constitui uma forte barreira à imitação:

FIGURA XIII - INOVAÇÃO ⇒ PROCESSO DINÂMICO

Distribuição do produto	<i>Pricing</i>
Tecnologia	Pessoas

Fonte: Russel (1997), 4ª. Jornada IMPÉRIO Sobre Risco e Segurança (1997)

Complementando esta ideia, interessante será notar as conclusões de um estudo levado a cabo em Espanha (*in Martínez, 1994*), segundo o qual “as empresas com maior êxito serão aquelas capazes de inovar (novos produtos, novos canais de distribuição), criar processos de gestão qualificados de *excelentes* na proximidade do cliente, assim como manter uma cultura empresarial que comprometa os seus recursos humanos nas suas estratégias e objectivos”.

Todo o mercado português (particularmente o segurador que ora mais nos interessa) é, hoje por hoje, um mercado fortemente concorrencial em que se vem dando uma cada vez maior importância a aspectos relacionados com a melhoria contínua do serviço prestado e o alargamento da oferta (novos canais de distribuição) como meio de reduzir os custos médios para obter economias de escala que se repercutirão, como será curial, nas margens técnicas.

Nestas circunstâncias, sem prejuízo do processo de inovação, a estratégia das seguradoras deve focalizar-se, paralelamente, no controlo dos parâmetros de gestão, isto é, nos proveitos e nos respectivos custos suportados para os obter incluindo, como será curial, o próprio custo dos sinistros (indenizações) o que poderá ser obtido sobretudo por uma maior e efectiva celeridade na regulação do sinistro (imagem) que não ponha em causa, naturalmente, a prevenção (detecção e investigação) da fraude quando e onde exista.

Factor de sucesso do sector segurador, nomeadamente para enfrentar a concorrência internacional terá, outrossim, de passar (*Porter*) por uma focalização nos custos de produção e de distribuição (vantagem nos custos), mais precisamente, no seu controlo numa óptica de acréscimos de rentabilidade, o que deverá passar, também, pela decisão que

deverá poder ser tomada a um nível (cada vez) mais próximo do cliente, facto que pressupõe um acesso privilegiado à informação.

Em resumo, qualquer seguradora que se pretenda líder no mercado deverá focalizar-se na óptica da inovação permanente e da criatividade, mediante a prossecução de um conjunto de estratégias inter-relacionadas, como as de:

- investimento: rentabilidade, diversificação
- inovação de produtos (fiabilidade, qualidade): que possam oferecer valor acrescentado ao consumidor, o que exige eficácia e eficiência na empresa
- inovação de processos: nomeadamente nos serviços de informação, base muito significativa, que não única, de melhorias de produtividade e de qualidade do serviço prestado
- *marketing*: melhoria da imagem, política de preços, distribuição, que permitam, por um lado, a (efectiva) credibilização do Sector e, por outro, possam contrariar todas as políticas regressivas baseadas no passado
- controlo (rigoroso) dos custos: dos sinistros, de distribuição, dos gastos gerais
- recursos humanos: desenvolvimento do pessoal, de salários e incentivos, e dos canais de distribuição privativos.

Pelo que, neste sentido, poderemos idealizar uma estrutura de base para a focalização estratégica da Indústria Seguradora, como a representada na *FIGURA XIV*:

FIGURA XIV - FOCALIZAÇÃO ESTRATÉGICA



Fonte: SRI Internacional (1992)

Por fim, e com o objectivo de dispor de uma ferramenta mais de trabalho, flexível, introduzimos no estudo um conceito de cenários de futuro, correspondendo a visões alternativas do meio envolvente concorrencial, de médio e longo prazo, que permitam reflectir e formular estratégias alternativas como meio interactivo de antecipar respostas às mudanças que é possível antever nos dias de hoje.

Vivemos, actualmente, num mundo dinâmico e incerto, em mutação constante pelo que uma boa estratégia, prosseguida hoje, se poderá revelar um desastre amanhã. Nestas circunstâncias, o sucesso de uma organização pode advir da “posse” de mais do que um bom processo (dinâmico) de formulação estratégica, o que poderá ser substanciado num processo de gestão por cenários, sem dúvida uma óptima ferramenta no permanente questionar das estratégias.

Não se trata, neste particular, de utilizar a mera divisão, clássica e tradicional, entre cenários “optimista”, “pessimista” e “intermédio” que mais não são que diferentes graduações das mesmas tendências. O que pretendemos concretizar foi a criação de cenários distintos - que nas empresas deverão ser criados a partir de hábitos de discussão permanente - por vezes contraditórios, mas a partir dos quais seja possível formalizar o futuro e, bem assim, o posicionamento estratégico da empresa.

Nesta óptica, uma boa parte do trabalho de construção de cenários consiste em identificar as várias possibilidades de evolução (tendências), pelo que, antecipando de certa forma o futuro relativamente a algumas das vertentes estratégicas potenciais da actividade seguradora, poderemos considerar:

Panorâmica geral

Os aspectos mais significativos de desenvolvimento global dos seguros podem resumir-se a uma breve projecção do futuro quanto aos seus principais produtos:

O Ramo *Vida* cresce rapidamente e oferece ainda um grande potencial de progressão, por virtude do envelhecimento da população que incrementará a sensibilidade desta até à idade da reforma ou pensão sustentada, sobretudo, em produtos com forte componente financeira e de prémio único (poupança-reforma e investimento). Isto, apesar de algum abrandamento que já se pode fazer notar, segundo dados de 1996, entretanto divulgados

(APS), e já fora do nosso horizonte temporal de análise, tudo dependendo, em nossa opinião, da política fiscal prosseguida pelos Governos.

Devido a problemas financeiros no sistema de Segurança Social e a um maior nível de diligência dos clientes, a procura de seguros de saúde - individuais ou colectivos, sendo que estes são, em regra, “oferecidos” pelas empresas ao seu pessoal no âmbito de regalias remuneratórias - deverá incrementar-se até, pensamos, um nível equivalente ao dos restantes países desenvolvidos.

Os seguros patrimoniais, incluindo os de responsabilidade civil, assumirão uma importância crescente à medida que se vão modificando as características e idiosincrasias da sociedade portuguesa, sobretudo quanto aos hábitos de reclamação da população em geral e dos consumidores em particular.

Os seguros de empresas e o resseguro sempre tiveram um papel determinante na Indústria Seguradora. Com o advento da União Europeia deverá verificar-se o seu incremento, designadamente em determinadas coberturas ora quase “ignoradas” como as da responsabilidade por danos causados ao ambiente e poluição.

Operadores na Indústria Seguradora

O Sector caminhará para uma maior concentração em toda a União Europeia, não só como meio de poder responder com eficiência e solvência às necessidades de “uma nova sociedade mais consciente dos seus riscos individuais e colectivos” (*Martínez, 1994*), mas também para fazer face à crise que o sector atravessa de perdas de rentabilidade relativa importantes, em consequência das elevadas sinistralidades em alguns ramos (sobretudo Automóveis, em geral; e Acidentes de Trabalho, no caso português, onde o seguro é obrigatório), da crise do resseguro internacional e da baixa rentabilidade dos investimentos financeiros decorrentes dos seguros *Vida*.

A redução do número - excessivo - de operadores (seguradoras) de direito português, actualmente a trabalhar no nosso mercado, deverá ocorrer sob duas formas: por fusão das seguradoras pertencentes ao mesmo grupo económico (o processo eventualmente mais rápido), ou, por aquisição (absorção) das mais pequenas, num processo equivalente ao que já ocorreu nos anos 60 (fusões e aquisições) e 80 (concentração decorrente das

nacionalizações). O que permitirá, ainda, que muitas das "novas" seguradoras ganhem dimensão estratégica em termos europeus.

Situação equivalente começa a verificar-se no que respeita aos operadores profissionais de distribuição (corretores), e deverá sofrer um significativo incremento nos próximos anos após a instituição da *Moeda Única*. O número de operadores, sobretudo não profissionais, no mercado português, tendo em conta a (re)organização do Sector, continuará a reduzir-se, mais ou menos significativamente, por força da legislação que, entretanto será publicada (até ao final de 1997).

Melhoria da imagem da Indústria

A melhoria da imagem passará pela internalização da qualidade do serviço prestado enquanto "elemento diferenciador sobretudo nos seguintes aspectos: respondendo prontamente às solicitações de clientes; personalizando os produtos; tramitando velozmente os sinistros" (*Martínez, 1994*).

Paralelamente, haverá que realizar um esforço (investimento) na imagem, mediante campanhas de *marketing* que ponham a tónica na *segurança* - bem *intangível futuro* - e na *confiança* - pela melhoria de produtos e serviços - nomeadamente no que se refere a coberturas prestadas e ao tratamento considerado no momento da realização dos riscos (sinistro).

Num mercado onde se torna cada vez mais difícil conquistar vantagens competitivas sustentadas, investir na imagem, na reputação cívica da organização será, certamente, uma estratégia a ter em conta, tanto mais que terá um efeito seguro a longo prazo e não será facilmente imitável pela concorrência podendo constituir, outrossim, uma das armas mais significativas na batalha pela preferência dos consumidores.

Melhoria da profissionalização dos agentes económicos

A pressão dos consumidores, como dos organismos públicos, conduziu a uma maior simplificação das condições e clausulado das apólices tornando-as de mais fácil leitura para os utilizadores. Por outro lado, os novos produtos têm em conta os pontos de vista e as necessidades dos consumidores. Como corolário, haverá que investir na formação dos

agentes económicos (corretores, trabalhadores, agentes exclusivos e outros) por forma a dotá-los de uma maior capacidade profissional.

Melhoria da produtividade

As empresas deverão apostar na qualidade do serviço e na melhoria contínua que deverão transformar-se numa opção estratégica, porquanto tal atitude tem qualidades amplificadoras decorrentes da melhoria da qualidade, que se repercutirá, naturalmente, na melhoria da produtividade.

Tendo um papel muito importante na rentabilidade, todos os esforços que permitam acréscimos de motivação, com consequências directas na produtividade dos trabalhadores (como dos restantes agentes económicos que operam na Indústria) não serão certamente despiciendos.

Rentabilidade

Independentemente da definição estratégica que seja seguida em matéria de lucratividade, deverão ser realizados esforços tendentes por um lado ao controlo e gestão da produção (*JIT*) e, por outro, à melhoria do controlo dos custos o que passará, necessariamente, pela implantação e desenvolvimento de sistemas de *Contabilidade Analítica* - que não existem, ou existem de forma insipiente - que permitam analisar os resultados de cada uma das *Unidades Estratégicas de Negócio* e de cada um dos diferentes produtos.

Tecnologia

A tecnologia de processos de produção na actividade seguradora integra todas as funções das empresas: contratação e emissão de contratos, distribuição, sinistros e indemnizações, contabilidade e administração, investimentos. Pelo que deverá ser desenvolvida por forma a integrar estes processos por todos e cada um dos produtos explorados (ramos de negócio) e com cada um dos clientes e permitir, ainda, o controlo dos riscos do negócio, nomeadamente no suporte (adicional) de produtos complexos.

Internacionalização

A expansão internacional das seguradoras, (*Martínez, 1994*), poderá ser conduzida mediante a concretização de uma, ou da combinação de várias, das seguintes estratégias:

- aquisições e participações de capital
- criação de empresas filiais ou delegações
- acordos de *joint-venture*
- acordos de colaboração, para representação local ou de *marketing*
- resseguro, criando empresas especializadas no negócio internacional de subscrição de riscos⁷⁹
- criação de entidades com o estatuto especial de “agrupamentos de interesse económico” sob os auspícios da Comissão Europeia.

Condição essencial para o sucesso de uma seguradora no seu mercado (como, aliás, de qualquer empresa) será a sua capacidade de antecipar a mudança, de compreensão das necessidades do consumidor satisfazendo-as de imediato, ou melhor, adaptando-se rapidamente às necessidades do consumidor.

O futuro será, outrossim, o das seguradoras que assumam plenamente as regras do mercado, que tenham um posicionamento estratégico junto do consumidor, isto é, que optimizem a qualidade do serviço prestado. O que significa que deverão privilegiar modelos de organização flexíveis, capazes não só de reagir à turbulência (mudança) mas sobretudo de a superar e, simultaneamente, catalisadoras de sinergias existentes na empresa na procura da *Excelência Estratégica*.

⁷⁹ O resseguro, tecnicamente, mais não é que um instrumento de redistribuição (homogeneização) dos riscos que compõem a carteira das seguradoras, concretizada pela cedência de uma parte dos riscos e dos respectivos prémios. Esta cedência tem como contrapartida uma comissão (de resseguro cedido) destinada a “compensar” a gestão e administração dos seguros cedidos.

4. FORMULAÇÃO DE MODELOS DE DECISÃO ESTRATÉGICA

O que caracteriza finalmente o seguro é o estado de incerteza acerca do que o futuro nos reserva. A procura de serviços de seguros pressupõe, assim, uma questão de expectativas *a anteriori* de realização de determinados acontecimentos futuros, exógenos à vontade dos indivíduos, aleatórios e imprevisíveis (sinistro). Ou seja, quando o segurado (cliente) procura um seguro pretende, de facto, adquirir uma opção de “venda” de acontecimentos fortuitos - o sinistro - à seguradora.

A informação quanto aos riscos que decorrem da Vida ou da (nossa) actividade é um bem escasso e, quando relacionada com o que o futuro nos reserva, excepcionalmente raro, não permitindo, muitas vezes, identificar qual a situação que prevalecerá relativamente às situações de incerteza em que assenta o (contrato de) seguro.

Na actividade seguradora, a assimetria de informação respeitando ao risco a garantir, tenderá a beneficiar sobretudo o cliente (segurado) em *prejuízo* da seguradora (vendedor) porquanto é esta última que, em estado de incerteza, terá de “procurar avaliar os riscos inerentes aos potenciais clientes e adaptar a sua oferta em conformidade” subscrevendo um contrato⁸⁰ que “prevê um certo número de eventualidades (ou todas as eventualidades) que correspondam à concretização de diversos estados da natureza (roubo, incêndio, acidentes de todos os tipos)” (Guerrien, 1996), as mais das vezes sem um (re)conhecimento formal do risco.

Na resposta à procura de produtos ou serviços aqui caracterizados, as seguradoras terão duas escolhas possíveis: uma actuação *passiva* “deixando-se estar” e respondendo simplesmente à mudança, ou, serem *activas* no mercado procurando controlar a procura, exercendo influência no mercado mediante políticas de inovação, de reduções ou de aumentos no preço, etc.

As seguradoras bem sucedidas, quer no mercado interno, quer no mercado comunitário serão, assim, aquelas que sejam capazes de prestar um bom serviço aos (seus)

⁸⁰ Constituindo uma “relação temporal entre os indivíduos ainda que virtual” (Guerrien, 1996).

clientes com os seus produtos. É que *hoje*, os clientes não desejam apenas produtos a preços baixos e de elevada qualidade. Procuram, também, a variedade de produtos que lhes permita a satisfação do “seu” caso particular e o cumprimento de prazos de entrega. Procuram, ainda, apoio pós-venda quando são necessárias adaptações ou modificações do produto ou quando da concretização do risco (sinistro).

O *Mercado Único de Seguros* será, fundamentalmente, a resultante “da evolução em curso dos mercados nacionais, que se encontram em profunda transformação de maneira similar” (Philippe, 1991) em toda a União. As seguradoras que serão capazes de sobreviver na *Europa do Seguro* do futuro, serão exactamente aquelas que consigam afirmar, no presente, a sua competitividade no seu próprio mercado nacional por tal forma que consigam enfrentar os novos concorrentes que não cessam de chegar ao *mundo dos seguros*.

Nesta perspectiva, do alargamento dos mercados, as seguradoras terão que encontrar na inovação⁸¹ - no espírito inovador - um suporte indispensável para melhorar a qualidade dos seus produtos e processos. Inovação, que se pode traduzir na produção de um novo produto ou no desenvolvimento (inovador) de produtos já existentes e que constituirá um factor fundamental na satisfação das necessidades do consumidor. Concomitantemente, reflectir-se-á no aumento ou na consolidação da competitividade das empresas.

Em tais circunstâncias, e acompanhando Martínez (1994), é significativa a magnitude dos desafios que se apresentam às seguradoras. Por um lado, a oferta de produtos e serviços de seguros e de canais de distribuição que terão de deter capacidades mais qualificadas e profissionais; por outro, “um mercado, o europeu, mais livre para se estabelecer e prestar serviços”, com competidores com maior qualificação e poder, o que exigirá respostas comprometidas a desafios tais como:

- “alcançar dimensão adequada ou, em alternativa, especializar-se em seguros de elevado potencial de mercado,
- “procurar acordos estratégicos que permitam a concentração empresarial ou a convergência de interesses comerciais,

⁸¹ Neste particular, encaramos a inovação no sentido *schumpeteriano* do termo, isto é, inovar é ter ideias novas que satisfaçam as necessidades (sentidas ou potenciais) dos clientes e, sobretudo, que se saiba concretizá-las.

- “maior procura de serviços complementares ao seguro,
- “melhorar a eficiência empresarial e flexibilizar as estruturas organizativas”.

A implantação de modelos flexíveis e descentralizados de gestão, aproximando os centros de decisão do cliente, há-de provocar mudanças significativas na orientação das estratégias e nas estruturas organizativas e por tal forma que permitam o ajustamento de cada unidade estratégica de negócio às novas realidades do (seu) mercado.

Isto quer significar que o sucesso a longo prazo - de todas as organizações - estará reservado para aquelas que forem capazes de evoluir, de acompanhar - mesmo antecipar - as necessidades do consumidor (cliente) e de alterar a sua estratégia de produção em ordem a responder, criativa e rapidamente, às mudanças estruturais que se vão *adivinhand*o (verificando) no meio envolvente.

4.1. As Necessidades de Previsão

Portugal, passa por ser uma pequena economia com um elevado grau de abertura ao exterior, nomeadamente no que respeita à União Europeia. A concorrência do mercado segurador, no nosso País, verifica-se a dois níveis: o das empresas instaladas no mercado e o das que o não estando podem, ao abrigo da legislação em vigor, concorrer potencialmente com aquelas em igualdade de circunstâncias.

No grupo destas últimas, encontram-se algumas das seguradoras mais poderosas em termos europeus, com uma dimensão tal que lhes permita competir com vantagem, no nosso mercado, pelos custos mas, sobretudo, na capacidade de subscrição de grandes riscos, de coberturas peculiares⁸² e preço unitário mais elevado, para as quais as seguradoras portuguesas ainda não lograram dimensão competitiva.

Para responder a esta (nova) realidade competitiva, as seguradoras instaladas em Portugal - portuguesas ou de direito português - terão de procurar adaptar as suas estratégias o que passa, também, por fazer aumentar as suas capacidades de previsão no que concerne ao futuro do mercado, isto é, terão que procurar otimizar o seu planeamento

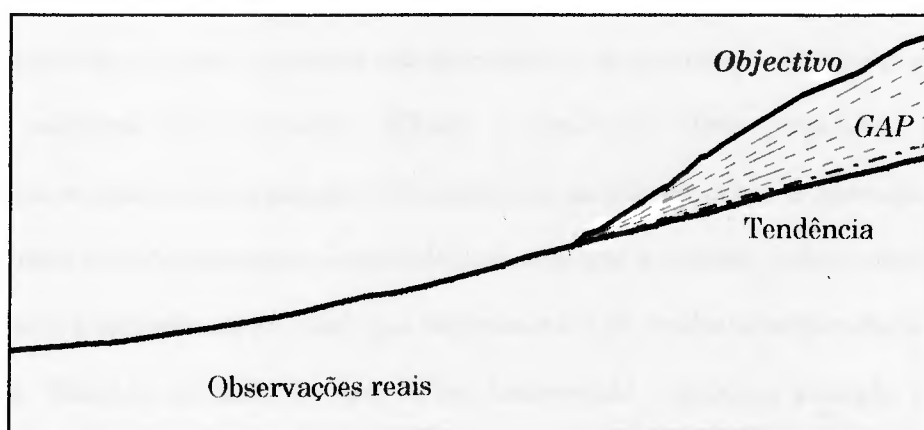
⁸² Como, por exemplo, as que decorrem dos riscos de danos ao ambiente (poluição).

de longo prazo (prospectiva), de forma a permitir-lhes deter bases consistentes para os planos orçamentais, para períodos mais curtos, susceptíveis de lhes fornecer instrumentos para responder rapidamente à mudança, única certeza que parece existir nos dias de hoje.

Tomando por base todos os modelos enunciados de análise estratégica (*Capítulo 3*) e de previsão que desenvolveremos neste, então, deveria ser possível prever, com bastante antecipação e suficiente rigor, a evolução da procura, os recursos necessários, designadamente os de natureza financeira, para implantação das estratégias e para solver os compromissos assumidos, ou seja, seria admissível a aplicação de modelos técnico-científicos de previsão e optimização.

Num contexto de mudança permanente, turbulenta, em que vivemos, as empresas de sucesso, a longo prazo, serão aquelas que se posicionem pro-activamente no mercado, isto é, que assumam orientações e finalidades que estejam muito para além dos recursos de que, actualmente, dispõem. Segundo Santos, F., (1992), a metodologia adequada “consiste na sistematização de um intervalo de capacidade - *performance gap* -” a prover, como procuramos representar graficamente na FIGURA XV, e que procura “retratar” a situação

FIGURA XV - PROCURA DE SEGUROS



real da procura e os vários caminhos a percorrer por fases sucessivas até atingir, a prazo, o objectivo central (previsão) consequente da implantação das estratégias. Logo, qualquer que seja o posicionamento das empresas, para poderem manter-se a níveis aceitáveis de competitividade, terão de proceder continuamente à avaliação do grau de concretização das

estratégias prosseguidas, isto é, deverão procurar medir os resultados obtidos relativamente ao processo de decisão estratégica.

Segundo *Chase e Aquilano* (1995), a previsão é fundamental para qualquer esforço de planeamento. Para períodos curtos, a previsão é necessária para prever o comportamento dos vários produtos e de outros recursos necessários para responder à mudança na procura. Para períodos longos, a previsão é fundamental enquanto instrumento de base de mudanças (revisão) de estratégias, sobretudo relacionadas com o desenvolvimento de novos mercados, de novos produtos ou serviços.

Escrevia *Almaça, José* (1997), que as seguradoras que “tenham uma carteira equilibrada podem fazer previsões com bastante segurança sobre as entradas de fundos” (prémios e outros proveitos). Situação de equilíbrio que, pensamos, assumirá, as mais das vezes, uma natureza excepcional.

Não se trata, contudo, aqui e agora, de procurar previsões perfeitas, que não existem. Ao contrário, “as previsões são, por natureza, susceptíveis porque baseadas nas observações do *previsor*” e, ainda, porque “estarão rapidamente sujeitas a mudanças” (*Chase e Aquilano*, 1995). Da previsão, para que tenha sucesso, exige-se que permita uma contínua revisão e o incremento de novos dados que sempre vão surgindo. Trata-se, outrossim, de criar a “melhor” previsão que razoavelmente seja admissível e de procurar “estabelecer práticas de revisões contínuas das previsões” (*Chase e Aquilano*, 1995), mantendo suficiente flexibilidade no sistema para permitir ultrapassar os inevitáveis erros de previsão, requisito essencial para se poder potenciar a capacidade de resposta à velocidade da mudança.

O modelo genérico de previsão que sugerimos é o da análise e extrapolação de séries temporais, “baseada na ideia de que dados descrevendo a procura passada podem ser usados para prever a procura futura”, ou seja, que a sequência de observações ao longo de períodos anteriores pode ser utilizada para prever o futuro.

Trabalhos desenvolvidos por diversos autores⁸³ permitem reconhecer existir uma relação evidente entre a procura de seguros e o desenvolvimento económico. O que significa

⁸³ Como, por exemplo, *Arrow* (1963), *Fischer* (1973), *Outreville* (1979), *Diacon* (1980), *Graf* (1986), citados por Portugal, Luís (1987).

que “existe uma relação directa entre o nível de rendimento ou o nível de riqueza de cada país e o desenvolvimento de um mercado segurador” (*Braz, José, 1995*). Dito por outras palavras, o aumento da riqueza estimula a procura de seguros (no caso) e esta - porque o sector segurador se constitui como um investidor institucional de poupanças a longo prazo - estimulará a Economia (riqueza) existindo, assim, como que uma relação *biunívoca* entre a procura de seguros e a Economia.

A Indústria Seguradora desempenha, assim, um papel importante no desenvolvimento sustentado da Economia decorrente da sua referida qualidade de investidor institucional da poupança a longo prazo. Mas, em que medida é que o desenvolvimento económico influirá na procura de seguros ? Ou seja, existirá algum modelo matemático/estatístico que nos permita inferir do grau (nível) de influência que a Economia terá sobre a procura de seguros e, concomitantemente, sobre a sua capacidade de exercer influência (institucional) na Economia ? - Foi o que entendemos útil analisar neste capítulo.

Não procurámos realizar qualquer estudo aplicacional, mais ou menos exaustivo, das várias teorias existentes sobre a procura de seguros. Antes procurámos determinar as relações (eventualmente) existentes entre a procura (global) de seguros e um conjunto de variáveis macroeconómicas que, empiricamente embora, admitíamos susceptíveis de poderem explicar, de algum modo, aquela procura, logo, utilizáveis no âmbito do planeamento da actividade de uma (qualquer) seguradora.

Neste âmbito, começaremos por apresentar as variáveis seleccionadas expondo, minimamente, as causas que conduziram à sua selecção pressupondo a hipótese de se poderem encontrar associadas, de algum modo, à procura de alguns, ou da generalidade, dos vários tipos de seguros que constituem a oferta (global) no mercado. Para o efeito, construímos como ponto de partida natural, uma base de dados reais (*ANEXO 17*) utilizável em qualquer folha de cálculo ou programa estatístico de tratamento de dados. Para evitar distorções, todos os valores das variáveis monetárias foram reduzidos à mesma unidade (10⁶ Esc.) e as restantes (População, Emprego) a milhares.

Seguidamente, procedemos ao estudo da correlação das variáveis seleccionadas com a procura de seguros e entre si e, ainda, do impacto que as principais variáveis macroeconómicas têm na procura de seguros, desenvolvido pela análise das elasticidades da procura⁸⁴. Posteriormente, procedemos a uma análise de regressão, na medida em que se trata de um instrumento valioso de previsão por que permitindo identificar as relações entre duas ou mais variáveis.

O objectivo central deste último desenvolvimento seria o de encontrar uma ou mais equações, lineares ou não, que permitam explicar a procura de seguros utilizando, para o efeito, os dados históricos (recolhidos de várias fontes) respeitando a múltiplas variáveis. A concretização desta análise foi conseguida por recurso à regressão múltipla, prosseguindo a técnica de ajustamento dos mínimos quadrados⁸⁵.

Na prática, o que estamos a procurar demonstrar é que a procura global de seguros (*Vida e Não Vida*) depende - e em que medida - da actividade económica de um dado país, no caso Portugal, nomeadamente dos seus níveis de rendimento e preços. Ou seja, pretendemos averiguar das relações entre a procura de seguros (Y) e a Economia, numa relação do tipo

$$Y = f(\text{PIB, Poupança, RD, Emprego, IPC, ...})$$

A equação de regressão (ou mais) localizada, se existir, permitirá o ajustamento de uma linha (matemática) de tendência dos dados permitindo, outrossim, a projecção da procura de seguros no futuro segundo métodos mais consistentes de extrapolação que os da mera análise do passado. Uma tal linha de tendência deverá permitir-nos, outrossim, uma leitura mais exacta da curva acumulada (de dados). Pelo que poderá vir a constituir, uma técnica eficiente e utilizável de previsão, enquanto modelo de predição do futuro de uma qualquer seguradora operando no mercado português.

⁸⁴ Trabalho que foi desenvolvido em *Excel 7.0* (ambiente *Windows*).

⁸⁵ Trabalho desenvolvido com o recurso ao programa *Statistica for Windows - versão 5.0* utilizando, ainda, o método *Forward Stepwise Regression* nos termos do qual "as variáveis independentes serão individualmente acrescentadas ou eliminadas do modelo a cada passo da regressão... até que o *melhor* modelo de regressão seja obtido."

4.2. Variáveis Explicativas do Crescimento da Indústria Seguradora

Foram recolhidos dados estatísticos correspondentes a 36 anos, entre 1960 e 1995 (ambos inclusive), tendo os elementos para a construção da base de dados sido tratados, numa primeira fase, a preços correntes (de mercado) e, posteriormente, transformados a preços constantes, segundo os dados publicados/divulgados pelas várias fontes ou por cálculos de deflação por nós realizados.

A tarefa de recolha dos dados pretendidos, muito dispersos, foi elaborada, exaustivamente, tomando por base as mais diversas fontes, a saber:

a) Variável dependente (Prémios de Seguro Directo, a procura de seguros):

- Contas agregadas das Seguradoras, Instituto de Seguros de Portugal;

b) Variáveis independentes (macroeconómicas):

- Instituto Nacional de Estatística (INE)
- *The Portuguese Economy* - João César das Neves
- Departamento de Prospectiva e Planeamento do M.P.A.T.
- Séries Retrospectivas de Contabilidade Nacional - B.F.E.
- *Main Aggregates* - O.C.D.E. (mercado segurador).

Nos valores das variáveis seguimos estritamente os que foram publicados ou divulgados pelos respectivos autores (fontes). Não procedemos a quaisquer cortes ou ajustamentos das séries apesar de se terem verificado (INE) dois cortes de série significativos: o primeiro, em 1968/69, resultante da inclusão dos impostos directos no PIB, e o segundo, em 1985/86 consequente da mudança de sistemas de elaboração das Contas Nacionais que passou ao Sistema Europeu de Contas Económicas Integradas (SEC).

Neste sentido, os resultados finais do estudo estarão influenciados pelos enunciados ajustamentos (cortes de série), que poderão ter originado valores não exactamente comparáveis nas séries estatísticas, muito embora não pareçam evidentes; isto é, ao analisar os resultados finais - por aplicação de algumas das equações de regressão obtidas - não são notados saltos de função significativos naqueles anos, a querer significar que a importância do erro estatístico poderá ser minorizado.

Na transformação da base de dados para preços constantes, seguimos o modelo do INE, que considera o ano de 1976 de base 100 (*ANEXO 18*).

Começámos pela recolha dos dados do sector segurador, mormente dos directamente relacionados com a procura do mercado (prémios de seguro directo), trabalho que foi desenvolvido junto do Centro de Documentação do I.S.P..

Entretanto, havíamos já iniciado os contactos conducentes ao trabalho de recolha dos dados respeitando a variáveis macroeconómicas que, em nossa opinião, seriam susceptíveis de utilização consistente para explicar as variações da procura de seguros. Verificou-se que a fidedignidade dos dados entre as várias fontes era quase absoluta, na maioria dos casos, (procedemos ao seu cruzamento, quando possível) o que não se estranha se tivermos em conta que a fonte original (INE) é a mesma. Paradoxalmente, ou talvez não, foi exactamente desta fonte (original) que nos seriam fornecidos elementos relacionados com um menor número de variáveis e de anos. As divergências nos dados, pese embora a heterogeneidade das fontes, foram mínimas, praticamente não exigindo qualquer decisão sobre qual o valor a considerar. Ainda assim, e no caso de divergência significativa, optámos sempre pela fonte privilegiada (INE) de recolha dos dados nacionais.

A metodologia prosseguida consistiu na selecção de um conjunto de variáveis susceptíveis de, isolada ou conjuntamente, explicarem a procura de seguros sendo, posteriormente, eliminadas as variáveis mais directa e fortemente correlacionadas entre si (sincrónicas), sugerindo alternativas de análise de regressão. Por exemplo, a diferença entre o PIB e o PNB situa-se, exclusivamente, ao nível dos valores líquidos de factores produtivos recebidos do e pagos ao Resto do Mundo. Logo, não deveriam ser analisadas conjuntamente (colinearidade), antes, de forma alternativa.

Foram, ainda, eliminadas da análise de regressão, posteriormente, todas as variáveis cuja análise de correlação⁸⁶ com a procura de seguros fosse inferior a 0,70, valor mínimo empiricamente admitido para considerar que uma variação da variável independente possa

⁸⁶ Desenvolvida com o recurso ao Excel 7.0 e cujo resultado global se encontra expressa nos *ANEXO 19 - CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS, A Preços Correntes* e *ANEXO 20 - CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS, A Preços Constantes*.

explicar, adequadamente, variações da procura (variável dependente) ao longo do período seleccionado (diacrónicas).

Partindo da relação fundamental das Contas Nacionais,

$$\begin{aligned}
 & \text{Consumo} \\
 & + \text{Investimento} \\
 & = \text{Procura Interna (= Despesa Interna)} \\
 & + \text{Exportações (procura dos estrangeiros)} \\
 & = \text{Procura Global (= Produção Total)} \\
 & - \text{Importações (despesas no estrangeiro)} \\
 & = \text{PIBpm}^{87} \\
 & - \text{Impostos Indirectos} \\
 & + \text{Subsídios} \\
 & = \text{PIBcf}
 \end{aligned}
 \left. \vphantom{\begin{aligned} & - \text{Impostos Indirectos} \\ & + \text{Subsídios} \end{aligned}} \right\} \text{ajustamento ao custo dos factores}^{88}$$

Fonte: *Guia dos Indicadores Económicos* (1992)

seleccionámos um conjunto de variáveis macroeconómicas; as razões que, em última análise, nos induziram à sua escolha foram, resumidamente, as seguintes:

Produto Interno Bruto, a preços de mercado \rightarrow PIBpm, geralmente considerado o indicador mais fiável a longo prazo, representa o total da actividade económica de um país independentemente de quem detém os meios de produção. Será a variável explicativa, por excelência, da procura global de seguros porquanto contém em si todos os parâmetros macroeconómicos susceptíveis de constituir matéria segurável.

Produto Nacional Bruto, a preços de mercado \rightarrow PNBpm, respeita ao total dos rendimentos de um país, independentemente da localização dos activos. Poderá, por isso mesmo, constituir uma alternativa ao PIB - e assim foi testado - enquanto variável explicativa da procura de seguros.

A desagregação do PIB na óptica da despesa, permite a análise dos seus componentes os quais, regra geral, terão implicações na matéria segurável, quanto mais não seja em algumas das modalidades (por exemplo, as Exportações e as Importações constituem a

⁸⁷ Inclui os impostos indirectos (IVA) e os subsídios.

⁸⁸ Porque evidenciando apenas o efeito da intervenção do Estado, trata-se de um estudo que não realizámos até por o considerarmos redundante (com o PIBpm).

matéria segurável privilegiada dos Ramos de Transportes). Razão porque recolhemos dados estatísticos sobre:

Procura Interna \rightarrow PI, é um agregado que traduz o resultado final da actividade produtiva (Consumo + Investimento) materializado nos bens e serviços que a Economia conseguiu pôr à disposição dos utilizadores finais num dado período. Subestima as vendas, porque não inclui bens e serviços vendidos ao estrangeiro (Exportações), constituindo “o somatório dos valores acrescentados de todas as unidades residentes num dado território”⁸⁹ pelo que, naturalmente, poderemos vir a constatar tratar-se de uma das boas fontes explicativas da procura de seguros. Admitindo que o grau de envolvimento poderia ser diferente para cada um dos seus componentes, decidimos recolher dados sobre o

Consumo, desagregando este nos seus componentes privado e público, tendo em conta que, regra geral, o Estado não é, habitualmente, consumidor directo de seguros (só em casos excepcionais) privilegiando o auto-seguro; exigindo, contudo, no âmbito da contratação de trabalhos públicos a subscrição de seguros adequados pelas empresas adjudicatárias. Teremos, assim, duas variáveis para analisar conjuntamente, em alternativa à Procura Interna: Consumo Privado \rightarrow CPr, enquanto agregado das despesas de consumo dos particulares ou o consumo das pessoas em bens e serviços e Consumo Público \rightarrow CPu, que reflecte, sobretudo, a política do Estado ou, se quisermos, o nível da despesa pública.

Formação Bruta de Capital Fixo \rightarrow FBCF, o investimento bruto em bens activos fixos, com duração superior a um ano como sejam: despesas com fábricas, maquinaria, habitações (*bruto*, porque antes de amortizações) não incluindo o *stock* de matérias-primas e de outros artigos - constituiriam, no conjunto, o Investimento Total - nem o investimento financeiro. Contribui directamente para o PIB, criando os alicerces da produção futura. A existência de um *stock* alargado (bens de equipamento, material de transporte, construção) constitui uma das bases sobre as quais a Indústria Seguradora - designadamente nos produtos Não Vida - desenvolve a sua actividade na protecção do património, quer contra danos, quer pela via

⁸⁹ Seguimos em toda esta temática, Francisco, Ivo Gomes (1990) e o Guia dos Indicadores Económicos (1992).

da responsabilidade. Razão que fundamentará a importância do estudo das suas relações com a procura de seguros.

Exportações $\rightarrow X$, que geram receitas em moeda estrangeira, contribuindo para o crescimento global do PIB. Terá uma influência significativa na matéria segurável, uma vez que tem uma componente obrigatória quanto a alguns riscos durante o transporte (danos a terceiros, entre outros).

Importações $\rightarrow M$, que constituem um meio de escoamento de meios de pagamento nacionais para a produção de outros países. Como nas Exportações, existe obrigatoriedade de seguro quanto a alguns riscos.

Poupança Bruta $\rightarrow PBr$, refere-se à poupança total da economia, dos sectores público e privado (das famílias e das empresas). Tem uma influência importante no investimento e nas taxas de juro, razão porque considerámos interessante conhecer em que medida se repercutiria na procura de seguros.

Poupança dos Particulares $\rightarrow PPart$, a poupança das famílias, constituindo um componente chave das poupanças nacionais totais. Com o forte crescimento de produtos de poupança de longo prazo (Vida) será interessante conhecer em que medida possa explicar a procura global de seguros.

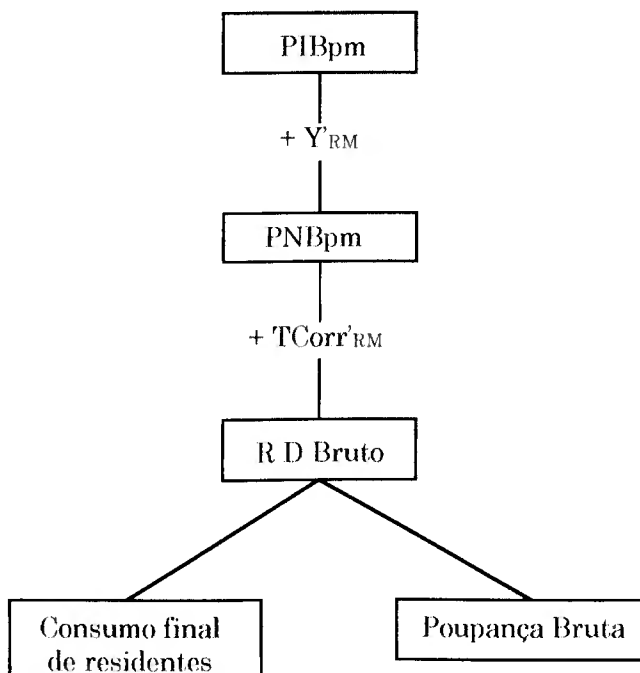
Rendimento Disponível, os rendimentos pessoais depois da dedução de impostos e taxas pessoais directas e de transferências correntes para o estrangeiro. Constitui uma base para a avaliação do consumo e da poupança. Sendo que uma parte do rendimento disponível constitui meio de pagamento dos prémios de seguro, seria interessante estudar das suas repercussões na procura global. Considerámos dois níveis de análise: do Rendimento Disponível Bruto $\rightarrow RDBr$, e do Rendimento Disponível dos Particulares $\rightarrow RDPart$.

As relações entre as variáveis macroeconómicas até aqui tratadas, podem representar-se graficamente⁹⁰ (*FIGURA XVI*).

Isto é, a produção gera rendimentos, os quais permitem financiar as despesas de consumo final sendo a parte restante (não consumida) destinada a poupança.

⁹⁰ Y'_{RM} - Rendimento de factores produtivos líquidos do Resto do Mundo

FIGURA XVI - RELAÇÕES ENTRE ALGUMAS VARIÁVEIS
MACROECONÓMICAS



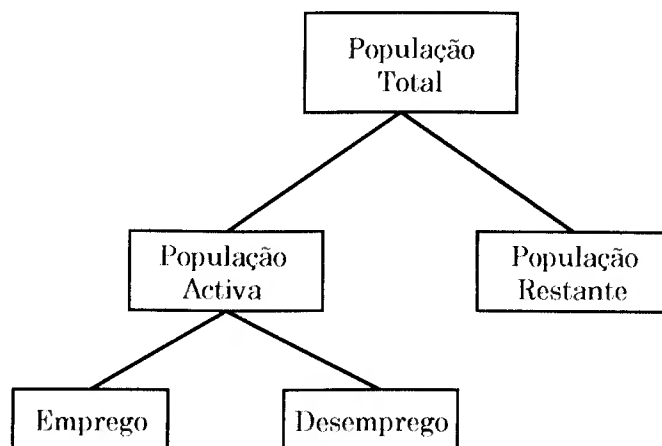
Fonte: Francisco, Ivo Gomes (1990)

População, número total de pessoas residentes num país, constituindo um padrão para o crescimento mínimo do PIB, o que quer significar que o PIB (real, a preços constantes) deve crescer pelo menos tão depressa quanto a população, para que os níveis de vida se não degradem. Considerando que a população se reparte em activa e não activa (reformados e menores, por exemplo, que não terão grande propensão ao seguro) decidimos recolher dados estatísticos para analisar das repercussões sobre a procura de seguros destes dois estratos: População Activa \rightarrow PAct (disponível para trabalhar) e População Total \rightarrow PTot (FIGURA XVII).

Emprego \rightarrow Emp, é um agregado de todas as pessoas empregadas por conta de outrém e de trabalhadores por conta própria. Constitui um indicador do potencial de produção corrente, logo, poderá repercutir-se na procura de seguros, tanto mais que, empiricamente, poderemos admitir que somente pessoas empregadas possuirão meios económicos para

prover aquela procura. Para confirmarmos que assim será, entendemos recolher e estudar também na fase inicial (correlação) o que possa passar-se com o Desemprego \rightarrow Demp, em

FIGURA XVII - POPULAÇÃO E EMPREGO



Fonte: Francisco, Ivo Gomes (1990)

sentido restrito⁹¹, enquanto indicador de capacidade de trabalho inactiva (e dos recursos desperdiçados), composto pelo total das pessoas sem trabalho mas aptas a trabalhar.

Índice de Preços no Consumidor \rightarrow IPC, o deflactor de preços implícitos utilizado para transformar os valores a preços correntes em preços constantes seguindo, neste particular, o trabalho desenvolvido pelo INE, isto é, considerando 1976 o ano de base 100. É um instrumento útil para avaliar das tendências da inflação e, nesta óptica, entendemos estudar (quando da análise a preços constantes) das suas eventuais repercussões na procura de seguros.

Inflação \rightarrow π , respeita ao nível de preços, ou melhor, à subida do nível geral de preços e que foi inserida no trabalho apenas como instrumento sobretudo para cálculo do deflactor quando não foi possível encontrar dados publicados a preços constantes. Acabámos por incluir esta variável na análise preliminar, de correlação, apenas para confirmar que o IPC era, afinal, o único indicador credível nesta matéria.

⁹¹ Segundo o Banco de Portugal (Relatório) apenas são considerados desempregados, e nesta perspectiva constam das bases de dados, "os indivíduos que, não estando empregados, fizeram diligências para encontrar emprego no período de 30 dias anteriores" ao Inquérito Trimestral ao Emprego (INE).

c) Variáveis exógenas ao modelo:

- Incluídas variáveis mudas (*dummy*) admitindo que para além das variáveis quantitativas descritas outras existirão, de natureza qualitativa, susceptíveis de exercer natural influência (pelo menos, em parte) na procura global de seguros.

Estas variáveis qualitativas (exógenas) serão aquelas que, em nossa opinião, decorrentes da essência da actividade seguradora (a cobertura de riscos aleatórios), poderão explicar fenómenos relacionados com a procura não explicáveis pelas variáveis endógenas. Segundo *Gujarati* (1995), estas variáveis qualitativas poderão fazer com que o modelo de regressão linear se torne uma ferramenta extremamente flexível, susceptível de permitir o manuseamento de alguns problemas interessantes encontrados em estudos empíricos.

Como será o caso da Publicidade/*Marketing* que mereceu um desenvolvimento superior a partir da integração comunitária em 1986⁹², da Legislação como a respeitante às Nacionalizações (1975) e a que começou a ser produzida para preparar a integração um pouco antes (1984) mas cujos efeitos se terão feito sentir a partir de 1986, e de certos Acontecimentos Graves (o incêndio do Chiado, em 1988, por exemplo) e Catástrofes Naturais (os terremotos que assolaram a Capital em 1968 e 1984, ou, as graves inundações, em Lisboa, em 1967 e 1983) que, sentíamos - fruto da nossa experiência profissional - poderem constituir factores susceptíveis de exercer influência no acréscimo da procura, se bem que tipicamente conjuntural, isto é, passado o impacto inicial do evento (sobretudo, quando da Natureza), tudo voltaria ao “estado natural”. Seguindo o modelo sugerido por *Gujarati* (1995), atribuímos a estas variáveis, artificiais, ao longo de cada um dos anos de que recolhemos dados estatísticos, o valor 1 aos momentos em que considerámos poder ser, ou ter sido, exercida qualquer influência na procura e 0 quando na ausência de tal atributo.

A base de dados estatísticos recolhidos, constituiu o ponto de partida de todos os desenvolvimentos posteriores a que procedemos, designadamente na elaboração de um conjunto de alternativas de análise, a saber:

⁹² Até 1986, assumindo uma natureza meramente institucional, e que estava limitada a algumas das seguradoras mais activas, mais avançadas, em termos de *marketing*. Há notícias de que até aí algumas das seguradoras portuguesas consideravam a publicidade desnecessária.

i) Tendo em conta a influência significativa que a inflação exerce sobre a procura - sobretudo em alguns períodos em que assumiu valores elevados - e que os valores ajustados a preços constantes (preços de períodos anteriores) reflectem as variações na ausência de inflação, deflacionámos, para evitar aquele efeito, todas as variáveis (1976: base 100) respeitando a produção, poupança e rendimento. Na análise de regressão a preços constantes, juntaríamos o *IPC* enquanto variável potencialmente explicativa da procura porquanto, então sim, os seus efeitos se poderiam fazer sentir directamente.

ii) Na tentativa de remoção das flutuações aleatórias para a previsão, convertemos as variáveis num valor designado de *standardização*, que não é mais do que uma aplicação a cada valor das variáveis da seguinte identidade:

$$Y = \frac{x - \text{média}}{\text{desvio-padrão}},$$

equivalente ao valor de Z, isto é, significa que estamos a considerar que as distribuições se aproximam duma distribuição normal. Permitiu-nos confirmar, quando aplicada na análise de regressão, que os erros-padrão das equações testadas, a preços de mercado, como a preços correntes, eram mínimos, pelo que as equações de regressão de variáveis reais poderiam explicar a procura com um erro mínimo.

iii) Não será possível garantir, à partida, que a relação que possa existir entre as variáveis seja de natureza linear, podendo assumir, outrossim, modelos não lineares (curvilíneos, por exemplo). Para testar a hipótese de as variáveis poderem não estar associadas linearmente, antes poderem tender para uma equação não linear, o estudo foi igualmente desenvolvido transformando todas as variáveis nos respectivos logaritmos naturais. Como os logaritmos dos valores permitem o alisamento da série estatística, isto é, permitem transformar uma função exponencial numa função linearizada, esta pode ser identificada como uma regressão aproximadamente linear; tomando, mais tarde, os anti-logaritmos da equação resolvente (se existir) estes convertem-se de novo na linha original (curva) permitindo-nos, então, deduzir resultados susceptíveis de utilização no âmbito da previsão, o nosso objectivo central.

iv) Como forma de complementar estes desenvolvimentos da base de dados entendemos estudar, ainda, o comportamento da procura face à inversa dos valores das variáveis e dos números índices das variáveis (a preços correntes, como a preços constantes). Para o que construímos novas bases de dados com os respectivos valores.

4.3. Desenvolvimento do Estudo

Após a tarefa de recolha e tratamento dos dados estatísticos, globalmente, e para todas as variáveis seleccionadas dispúnhamos, agora, dos seguintes 10 diferentes conjuntos (QUADRO 18) de dados:

QUADRO 18 - TRATAMENTO DE BASES ESTATÍSTICAS

	Preços correntes ou de mercado	Preços constantes
Variáveis reais, a preços correntes	X	
Variáveis reais, a preços constantes		X
Standardização	X	X
Logaritmização	X	X
Inversos	X	X
Números índices	X	X

que serviriam de base a todo o trabalho desenvolvido a partir daqui.

A. - Correlação entre as variáveis

A análise de correlação permite avaliar do grau (nível) de relação entre as variáveis. Tomando por base cada um dos conjuntos de dados disponíveis, e tendo em conta os nossos objectivos, estudámos a correlação entre as variáveis, incluindo a de cada uma das variáveis entre si.

Segundo *Kazmier* (1982), a análise de correlação múltipla tem uma natureza muito “robusta”, porquanto algumas das hipóteses subjacentes - (i) todas as variáveis envolvidas são aleatórias; (ii) relações todas lineares; (iii) variâncias condicionais todas iguais (homoscedasticidade); (iv) distribuições condicionais todas normais -, e particularmente esta última (da normalidade das distribuições condicionais), “podem ser violadas sem sérias

consequências em termos de validade dos resultados”. Asserção que fundamenta a decisão do recurso a este instrumento de análise.

Dos conjuntos de resultados obtidos, extraímos os que respeitavam à correlação entre as variáveis seleccionadas e a procura de seguros, e elaborámos o *QUADRO 19*⁹³, a preços correntes e o *QUADRO 20*⁹⁴, a preços constantes que seguem:

**QUADRO 19 - CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS E A PROCURA
DE SEGUROS (A Preços Correntes)**

VARIÁVEIS	INDÚSTRIA, A PREÇOS DE MERCADO	INDÚSTRIA - - VARIÁVEIS STANDARDIZADAS	LN INDÚSTRIA - - LN DAS VARIÁVEIS	1/INDÚSTRIA - - 1/VARIÁVEIS	NÚMEROS ÍNDICES: INDÚSTRIA- -VARIÁVEIS
INDÚSTRIA	1	1	1	1	1
PIB _p m	0,965105197	0,965105197	0,997323100	0,997488701	0,657396706
PNB _p m	0,966862335	0,966862335	0,997656767	0,997899828	0,647471106
PROCURA INTERNA	0,977139621	0,977139621	0,997749720	0,997262418	0,732869564
CONSUMO PRIVADO	0,978666560	0,978666560	0,997522943	0,995521140	0,661879291
CONSUMO PÚBLICO	0,988249552	0,988249552	0,999025515	0,996272333	0,658542715
F. B. C. F.	0,953838624	0,953838624	0,995720860	0,999100298	0,522935269
EXPORTAÇÕES	0,966794097	0,966794097	0,994254763	0,986634321	0,453064060
IMPORTAÇÕES	0,965180222	0,965180222	0,995141883	0,991928580	0,479596731
POUPANÇA BRUTA	0,936545944	0,936545944	0,993389712	0,989392529	0,379956368
POUPANÇA DOS PARTICULARES	0,838507494	0,838507494	0,976685057	0,987281947	0,201744953
RENDIMENTO DISPONÍVEL BRUTO	0,962128700	0,962128700	0,997061817	0,998532597	0,607030519
RENDIMENTO DISPONÍVEL DOS PARTICULARES	0,960944045	0,960944045	0,996000849	0,997529711	0,642560020
POPULAÇÃO TOTAL	0,450801760	0,450801760	0,783334226	0,579981151	0,013154756
POPULAÇÃO ACTIVA	0,619277837	0,619277837	0,941415793	0,882146729	0,107469410
DESEMPREGO	0,454172701	0,454172701	0,818964833	0,696096363	-0,134897913
EMPREGO	0,642695611	0,642695611	0,942550939	0,864076967	0,219619526
ÍNDICE DE PREÇOS NO CONSUMIDOR	0,934596994	0,934596994	0,993332271	0,965393943	0,569351333
INFLACÇÃO (s/habitacão)	-0,214343606	-0,214343606	0,382119510	0,832291740	-0,186455973
PUBLICIDADE	0,806019833	0,806019833	0,818279452	-0,493869035	0,408072041
ACIDENTES GRAVES	0,051733790	0,051733790	0,174809701	-0,133061334	0,188354482
CATÁSTROFES NATURAIS	-0,162648690	-0,162648690	-0,111190248	-0,013927170	-0,030508919
LEGISLAÇÃO	0,750936451	0,750936451	0,770968248	-0,499280589	0,316648057

⁹³ Um quadro contendo todos os resultados da correlação, encontra-se em *ANEXO 19 - CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS, A Preços Correntes*.

⁹⁴ Um quadro contendo todos os resultados da correlação, encontra-se em *ANEXO 20 - CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS, A Preços Constantes*.

**QUADRO 20 - CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS E A PROCURA
DE SEGUROS (A Preços Constantes)**

VARIÁVEIS (1976: base 100)	INDÚSTRIA, A PREÇOS CONSTANTES	INDÚSTRIA - - VARIÁVEIS STANDARDIZADAS	LN INDÚSTRIA - - LN DAS VARIÁVEIS	1/INDÚSTRIA - - 1/VARIÁVEIS	NÚMEROS ÍNDICES: INDÚSTRIA- -VARIÁVEIS
INDÚSTRIA	1	1	1	1	1
PIB	0,917483777	0,917483777	0,968413716	0,985929479	0,472998997
PNB	0,924833631	0,924833631	0,971601974	0,986653902	0,475161461
PROCURA INTERNA	0,942062575	0,942062575	0,975766990	0,989360533	0,632001071
CONSUMO PRIVADO	0,949638502	0,949638502	0,977157469	0,985297601	0,505076441
CONSUMO PÚBLICO	0,976479933	0,976479933	0,988315731	0,987735825	0,557438695
F. B. C. F.	0,858324894	0,858324894	0,934911501	0,976485721	0,455847100
EXPORTAÇÕES	0,881031293	0,881031293	0,919801075	0,933981686	0,105212398
IMPORTAÇÕES	0,877132972	0,877132972	0,931015412	0,959244679	0,277595244
POUPANÇA BRUTA	0,766735557	0,766735557	0,852897738	0,891939987	0,254181703
POUPANÇA DOS PARTICULARES	0,385616510	0,385616510	0,672338642	0,863833907	-0,086640133
RENDIMENTO DISPONÍVEL BRUTO	0,903796831	0,903796831	0,959981805	0,984548889	0,413748729
RENDIMENTO DISPONÍVEL DOS PARTICULARES	0,879671285	0,879671285	0,946407363	0,982334624	0,445886365
POPULAÇÃO TOTAL	0,468947929	0,468947929	0,565830488	0,560667796	-0,355484899
POPULAÇÃO ACTIVA	0,694853349	0,694853349	0,819595745	0,856328354	-0,244611727
DESEMPREGO	0,498363608	0,498363608	0,636690451	0,630991492	-0,365868398
EMPREGO	0,717980299	0,717980299	0,836012589	0,857644541	-0,099008538
ÍNDICE DE PREÇOS NO CONSUMIDOR	0,935163032	0,935163032	0,903751863	0,915555247	-0,535081748
INFLACÇÃO (s/habitação)	-0,081164808	-0,081164808	0,297124696	0,665627193	-0,386450043
PUBLICIDADE	0,800637814	0,800637814	0,806718413	-0,699286836	0,683387211
ACIDENTES GRAVES	0,067828123	0,067828123	0,121754421	-0,143490222	0,258341058
CATÁSTROFES NATURAIS	-0,162382799	-0,162382799	-0,135419506	0,070480943	-0,259451909
LEGISLAÇÃO	0,756066886	0,756066886	0,771189806	-0,681034921	0,556355710

A análise de correlação mútua entre as variáveis seleccionadas, nos termos dos *ANEXOS 19 e 20*, serviu-nos de base para, posteriormente, procedermos à exclusão dos estudos subsequentes de todas as variáveis que revelaram uma forte relação entre si (colinearidade).

O estudo dos *QUADROS 19 e 20*, acompanhando *Chase e Aquilano (1995)*, levou-nos a considerar a existência de uma boa correlação entre as variáveis quando o seu respectivo coeficiente seja igual ou superior a 0,90, sendo ainda aceitável no intervalo [0,70; 0,90]. Foi considerada fraca a correlação entre as variáveis quando o seu coeficiente seja inferior a

0,70 sendo que, em tal caso, a variável em causa deveria ser excluída dos modelos, entendendo-se que não seriam explicativas, de forma satisfatória, da procura de seguros.

Alguns dos valores constantes dos quadros são negativos o que tem, neste particular, um significado próprio: quando o coeficiente de correlação é positivo, tal significa que o aumento (ou redução) do valor da variável independente produz uma variação no mesmo sentido na variável dependente; quando negativo, significa que a variação se verifica em sentido contrário; o valor nulo (que nunca sucedeu no nosso estudo) traduz a ausência total de correlação entre as variáveis. O valor absoluto do coeficiente indica a extensão da relação, que se revela muito forte (quase 1) em alguns casos.

Consequentemente, foram eliminadas dos estudos posteriores as variáveis constantes do *QUADRO 21*:

QUADRO 21 - VARIÁVEIS MACROECONÓMICAS EXCLUÍDAS

VARIÁVEIS	Preços de Mercado				Preços Constantes			
	<i>PM</i>	<i>Stan</i>	<i>Log.</i>	<i>Inv.</i>	<i>PC</i>	<i>Stand</i>	<i>Log.</i>	<i>Inv.</i>
Poupança dos Particulares					x	x	x	
Poupança Total	x	x		x	x	x	x	x
População Activa	x	x			x	x		
Desemprego	x	x		x	x	x	x	x
Emprego	x	x						
Inflação	x	x	x	x	x	x	x	x
Publicidade (*)				x				x
Acidentes Graves (*)	x	x	x	x	x	x	x	
Catástrofes Naturais (*)	x	x	x	x	x	x	x	
Legislação (*)				x				x

(*) Variáveis mudas (*dummy*)

No que respeita aos *Números Índices* das variáveis apenas a preços correntes foi revelada uma correlação da procura de seguros com a Procura Interna aceitável (0,7329) pelo que, quanto a este indicador, decidimos não prosseguir qualquer desenvolvimento posterior de análise, nomeadamente de regressão, por irrelevante face aos resultados das relações obtidos.

B. - Elasticidade da Procura de Seguros

O desenvolvimento do estudo no que concerne à análise de elasticidade da procura de seguros, tem por objectivo testar o seu eventual enquadramento numa procura exclusivamente determinada por factores económicos ou, melhor dizendo, avaliar da sensibilidade da procura de seguros às variações da Economia.

Num estudo desenvolvido sob a égide da revista *SIGMA* (1993), pode ler-se que “as decisões em matéria de aquisição de seguros são largamente influenciadas pela aversão individual ao risco e pelas avaliações quanto a futuros desenvolvimentos. A procura de seguros diverge, assim, da procura de produtos correntes que são adquiridos e consumidos quase simultaneamente”⁹⁵.

Assim sendo, quais serão as repercussões das modificações de preços, ou melhor, do crescimento económico ou das flutuações do rendimento dos consumidores na procura de seguros ?

Um trabalho em tempos publicado, da autoria do *Prof. Doutor Pereira da Silva*, demonstrava que a procura de seguros está dependente da Economia (PIB). O que aqui, neste particular, procurámos desenvolver poderá, talvez, considerar-se como que corolário das conclusões daquele Professor, porquanto o nosso estudo se baseou, também, nos componentes do PIB, nos termos do esquema apresentado (pp. 103) neste trabalho, procurando averiguar da interdependência entre a Economia e a procura de seguros, numa perspectiva da eventual utilização dos resultados no âmbito das necessidades de previsão do mercado segurador, de uma qualquer seguradora, que tenha como objectivo central o de procurar antecipar o seu posicionamento estratégico, de futuro.

Os resultados obtidos são os expressos nas *FIGURAS XVIII a XXI - ELASTICIDADE DA PROCURA DE SEGUROS vs. ECONOMIA*, a preços correntes (*FIGURAS XVIII e XIX*) e a preços constantes (*FIGURAS XX e XXI*). Para a elaboração das *FIGURAS XIX e XXI* seleccionámos, a título exemplificativo, exclusivamente, as seguintes variáveis macroeconómicas: Procura interna, Exportações, Importações, Poupança (Bruta), Rendimento Disponível (Bruto), IPC

⁹⁵ Tradução livre do texto original, de nossa autoria.

FIGURA XVIII - ELASTICIDADE DA PROCURA DE SEGUROS vs. PIB
(a preços correntes)

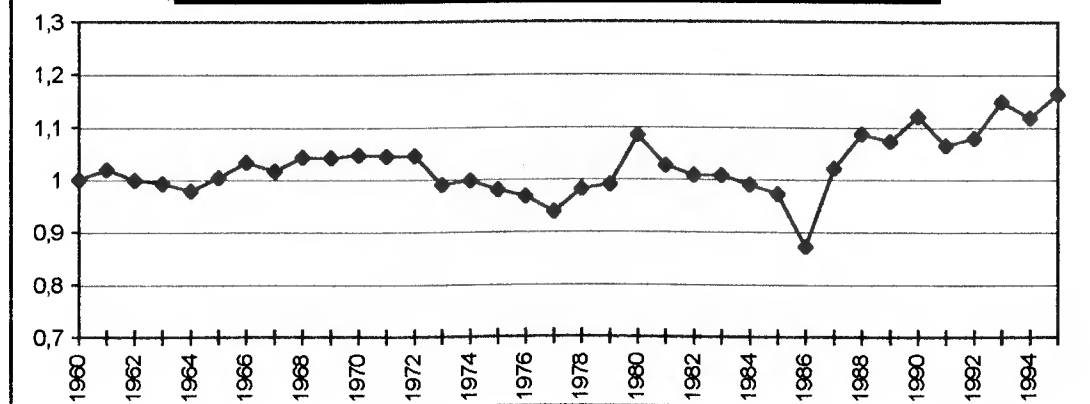


FIGURA XIX - ELASTICIDADES DA PROCURA DE SEGUROS vs. ECONOMIA
(a preços correntes)

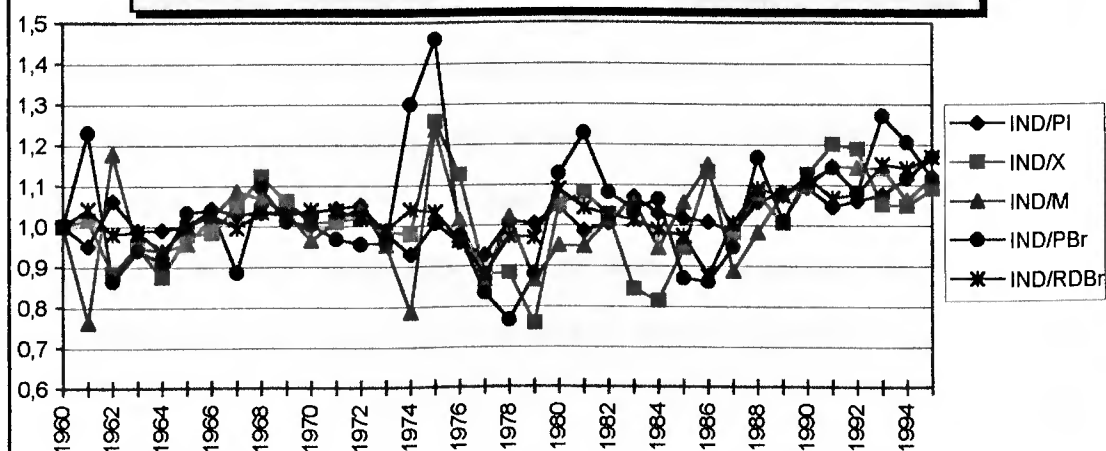
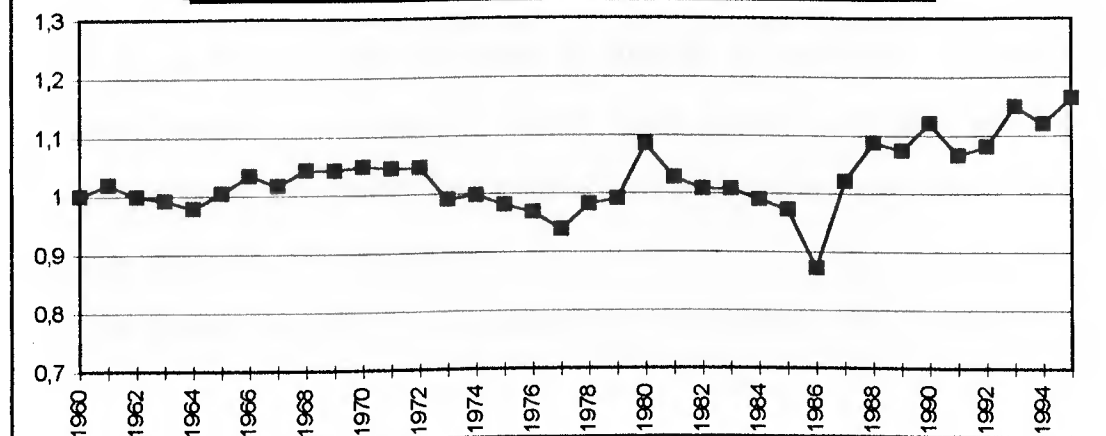
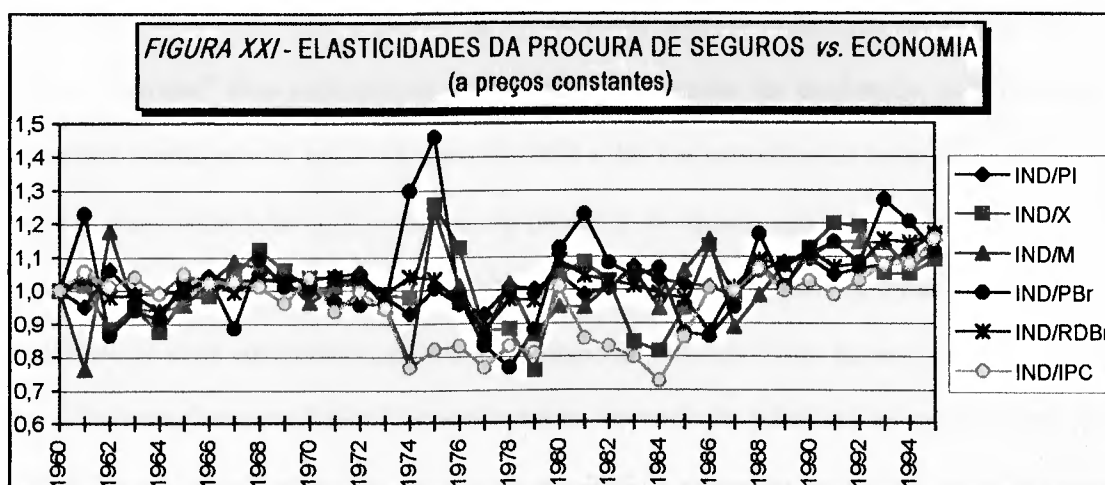


FIGURA XX - ELASTICIDADE DA PROCURA DE SEGUROS vs. PIB
(a preços constantes)





(apenas a preços constantes). Quaisquer que fossem as variáveis seleccionadas, estas ou outras, seriam sempre explicativas, mas todas explicando o mesmo: o pulsar da Economia. Daí que nos tenhamos decidido pelas variáveis que admitíamos, empiricamente embora, poderem explicar a procura dos mais variados produtos de seguros.

Da análise dos gráficos poderemos concluir que os consumidores de seguros reagem às modificações de preços, o que será equivalente a afirmar que a procura de seguros é função do nível médio do rendimento. Estamos, deste modo, perante um bem elástico em relação à Economia. De facto, trata-se de um bem (quase) superior no qual a elasticidade (procura-rendimento) é, em regra, um pouco superior a 1 para qualquer das variáveis estudadas, quer a preços correntes, como a preços constantes. O que quer significar que a um acréscimo do rendimento, ou da riqueza - mantendo-se todas as outras variáveis constantes⁹⁶ - a procura de seguros cresce mais que proporcionalmente, facto que pode ser confirmado pelos acréscimos da procura em relação ao PIB verificados na presente década (QUADRO 1, pp. 12). O mesmo se passa na situação de decréscimo do rendimento, ocasionando quebras na procura de seguros muito agudas, mormente nos anos de estagnação, como se pode notar (ver gráficos) nos períodos de crise que a Economia Portuguesa atravessou. Por exemplo:

✧ No período de 1973/77, em consequência da primeira crise do petróleo e das elevadas taxas de inflação que, a partir de então, se fizeram sentir e da “Revolução de

Abril”, em 1974, que viria a perturbar ainda mais, sobretudo após as nacionalizações, em 1975, o “normal” desenvolvimento económico. A inversão da tendência, relativamente à Poupança Bruta, que se nota nos anos de 1974 e 1975 e no início dos anos 80, poderá ter-se devido a expectativas de futuro não muito positivas de alguns estratos da população.

⇨ A partir de 1986, nota-se um crescimento consistente da procura de seguros, mantendo-se uma situação de acréscimo a taxas superiores às da Economia. Situação que, face a informações complementares entretanto disponíveis, relativas ao ano de 1996 (*ISP*), poderá ter-se estabilizado. Relativamente ao *IPC* (a preços constantes), constata-se uma elasticidade quase sempre inferior a todas as restantes variáveis, permitindo concluir que a actividade seguradora não vem conseguindo repercutir completamente na venda de seguros - designadamente em períodos de crise - os efeitos da inflação. Também aqui, sobretudo nos primeiros anos a seguir à integração comunitária (1986/88), e já na presente década, se nota uma certa inversão da situação, explicável pelo ritmo mais elevado de crescimento da Economia a partir dessa data.

Luís Portugal (1987), conseguiu demonstrar que a actividade seguradora reage com algum desfasamento (*lags*) às alterações registadas na evolução económica, isto é, que “o efeito das variações na Economia se reflectem no próprio ano de forma substancial mantendo-se, contudo, o efeito nos três anos seguintes”. Contudo, no caso particular da temática que desenvolvemos, foi nosso objectivo, apenas, testar em que medida a procura de seguros é influenciada pelas mutações económicas. Não queremos, todavia, deixar de registar a asserção dado o seu eventual interesse formal.

Concluindo, parece ser possível confirmar que a análise de elasticidade da procura de seguros em relação à Economia, designadamente dos acréscimos do PIB (enquanto variável cujas previsões são mais rapidamente conhecidas publicamente), constituirá um meio credível de predição da procura global de seguros - e, a partir daí, de todas as variáveis dela dependentes como, por exemplo, das necessidades de reforço do provisionamento técnico e

dos custos de aquisição - tendo em conta as previsões macroeconómicas conhecidas em dado momento.

C. - Análise de Regressão

Partindo da análise da matriz de correlações (múltiplas) para cada uma das bases de dados construída (*QUADROS 19 e 20*) pudemos concluir: 1) da associação positiva e significativa de algumas das variáveis macroeconómicas, 2) da associação negativa de outras e 3) da associação insuficiente de outras que seriam eliminadas dos estudos posteriores (*QUADROS 21*). Associações que identificam qual o sentido da relação entre as variáveis dependente e independentes, tendo a decisão sido tomada, exclusivamente, sobre o valor absoluto da relação.

Tratando-se de um conjunto de variáveis independentes (procurámos evitar, em cada teste, relações cruzadas entre as variáveis), a análise de regressão obedece às regras e pressupostos da regressão múltipla⁹⁷ tendo como objectivo central encontrar um modelo explicativo da procura de seguros e medir a respectiva intensidade.

A regressão múltipla estabelece uma relação empírica em sentido restrito, que tem por objectivo estimar o valor que toma a variável dependente conhecidas duas ou mais variáveis independentes associadas.

As hipóteses gerais subjacentes ao modelo da regressão múltipla (*Kazmier, 1982*) são que:

(1) a variável dependente é uma variável aleatória enquanto que as variáveis independentes não necessitam sê-lo,

(2) a variável dependente e as diversas variáveis independentes estão associadas linearmente,

(3) as variáveis das distribuições condicionais da variável dependente, dadas diferentes combinações de valores das variáveis independentes, são todas iguais (homoscedasticidade).

⁹⁷ A partir daqui todo o trabalho foi desenvolvido sobre um programa informático específico, que corre em ambiente *Windows 95* -, designado de *Statistica - Version 5* (v.g. Estatística para *Windows*).

No recurso a métodos quantitativos de previsão são frequentemente cometidos erros que decorrem, acompanhando Reis, E., (1996): (i) da fraca fiabilidade (inexactidão) dos dados estatísticos mesmo quando recolhidos e tratados pelo decisor, e, (ii) de os métodos de previsão utilizarem, em geral, apenas algumas variáveis potencialmente explicativas, deixando de fora (outras) variáveis, qualitativas sobretudo, mais difíceis de quantificar, mas passíveis de constituir indicadores de evolução das relações de força e do aparecimento de novas tendências.

Para obviar este último inconveniente, procurámos ser exaustivo na selecção das variáveis macroeconómicas incorporando, também, nos modelos de base variáveis *mudas* (qualitativas), consciente, embora, de que muito dificilmente lograríamos a totalidade.

O desenvolvimento desta tarefa tem como objectivo introduzir a equação de regressão, linear ou linearizável, que proporcione o melhor ajustamento num espaço de n dimensões (tantas quantas as variáveis independentes), um dos pressupostos da regressão múltipla.

A estimação dos parâmetros da regressão foi prosseguida recorrendo ao método dos mínimos quadrados, o qual procura minimizar a soma dos quadrados da distância (desvios) vertical entre cada valor dos dados dispersos e o ponto correspondente da recta de regressão que fôr ajustada. De entre todas as equações da recta que sejam estimadas, será utilizável a que minimize aquele somatório (dos quadrados dos desvios).

A equação geral de regressão será do tipo:

$$Y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_n x_n + \varepsilon$$

em que:

Y - variável dependente

x_n - variáveis independentes

α - termo independente, ou intersecção da recta no eixo dos y (que alguns autores denominam de constante), é a porção da equação de regressão que não é explicada pelas variáveis, sendo independente do valor que tomam as variáveis explicativas. É o valor estimado da variável dependente Y quando todas as variáveis independentes tomam o valor nulo constituindo, portanto, um factor de ajustamento ao valor da equação resultante da

própria regressão. Aplicado ao caso concreto, quando positivo na equação, indicará uma procura residual de seguros; se negativo, poderá querer significar que, a partir de um determinado nível inferior de rendimento, as pessoas não adquirem seguros.

β_n - coeficientes de regressão parciais⁹⁸, ou declive da recta de regressão, que exprime o comportamento da variável dependente face a variações das variáveis independentes. Representa a variação esperada da variável dependente Y por cada unidade de variação da variável independente x_n .

ε - variável correspondente aos resíduos, de carácter aleatório, que “representa o efeito, não observável, das variáveis não mensuráveis ou não identificáveis” (Maillet, 1971).

A transformação das variáveis nos seus logaritmos, ou na sua inversa, implicará a transformação das equações de regressão, que assumirão, agora, as formas seguintes:

$$\Rightarrow \text{Logarítmica:} \quad \ln Y = \alpha + \beta_1 \ln x_1 + \beta_2 \ln x_2 + \dots + \beta_n \ln x_n + \varepsilon$$

$$\Rightarrow \text{Inversa:} \quad 1/Y = \alpha + \beta_1 / x_1 + \beta_2 / x_2 + \dots + \beta_n / x_n + \varepsilon.$$

A abordagem geral do trabalho obedeceu às seguintes tarefas:

- (1) - alinhamento (selecção) das séries a que se irá aplicar a regressão múltipla
- (2) - encontrar a equação que descreve a relação
- (3) - testar a qualidade da relação (correlação) entre as séries.

- (1) - Alinhamento das séries

No alinhamento das séries e com base na análise de correlação entre as variáveis - eliminadas que foram as que não apresentavam uma correlação com a procura (valor absoluto $< 0,70$) - passámos à fase seguinte estudando os vários cenários admissíveis e procurando: por um lado, evitar problemas de multicolinearidade⁹⁹, tomando por base a matriz de correlação (ANEXOS 19 e 20) e, posteriormente, *desenhando* tantas hipóteses quantas as variáveis nestas condições (por exemplo, sendo as relações entre o PIB e o PNB fortemente colineares - 0,9999 - cada uma destas variáveis macroeconómicas constituirá

⁹⁸ Segundo Kazmier (1982), conceptualmente, cada um destes coeficientes “representa a declividade de uma linha de regressão entre a variável independente de interesse e a variável dependente”, mantendo-se todas as outras variáveis independentes constantes.

⁹⁹ Existe colinearidade quando duas variáveis independentes têm uma forte relação entre si. Multicolinearidade quando existem várias, como é o caso.

uma hipótese diferente) procurando não eliminar variáveis que poderiam ser igualmente explicativas estudando, porém, as relações com a procura autonomamente, isto é, enquanto eventuais alternativas de explicação do comportamento da variável dependente e que designámos de *cenários*:

O *cenário 1* refere-se às combinações possíveis entre o PIB e a PI (isolada e conjuntamente), conjugadas com as combinações entre a poupança e o rendimento disponível.

O *cenário 2* é equivalente ao anterior, apenas sendo substituído o PIB pelo PNB, mantendo-se todas as restantes combinações.

O *cenário 3* conjuga os componentes do PIB, sendo que a PI é estudada agregadamente, conjugados com as combinações de poupança e rendimento disponível.

O *cenário 4*, finalmente, considera a desagregação “total” do PIB, conjugada com as várias combinações de poupança e rendimento disponível.

O IPC foi adicionado no estudo de todas as alternativas de *cenário* admitidas a preços constantes. A população e o emprego, por efeito do estudo de correlação com a procura, apenas seriam consideradas nos *cenários* respeitando a variáveis logaritmizadas e inversa.

As variáveis mudas, igualmente por efeito da correlação, seriam consideradas apenas nos *cenários* de variáveis reais.

Interessante foi notar que quando estudámos conjuntamente o PIB ou o PNB com a PI, aquelas duas primeiras variáveis não foram seleccionadas na equação de regressão mantendo-se, apenas, a Procura Interna enquanto variável explicativa da procura e, por vezes, com uma grande força (t , elevado e/ou p sempre muito próximo de 0 ou nulo) na relação.

Os ANEXOS 21 e 22, mostram todos os conjuntos de hipóteses seleccionadas, a preços correntes (A. 21) e a preços constantes (A. 22), evidenciando um número significativo de equações de regressão admissíveis, consideradas as variáveis a preços correntes e a preços constantes, e as respectivas logarimitização e inversa.

Passámos, então, à fase seguinte do trabalho:

(2) Equação de regressão. Qualidade e força da regressão

Para encontrar as várias equações de regressão, introduzimos os dados estatísticos recolhidos no programa informático de que dispúnhamos, que nos *oferece*, também, todos os instrumentos de teste de qualidade e força das relações para cada uma das equações de regressão procuradas, a saber: nível de significação (confiança), coeficiente de correlação múltipla (R_y), coeficiente de determinação múltipla (R_y^2), coeficiente *t de Student* (t), graus de liberdade (gl), testes de F e de p , erro-padrão e erro-padrão de estimativa, teste de autocorrelação (dw).

Relativamente às variáveis *standardizadas* - como podemos confirmar pela análise dos *QUADROS 19 e 20* - a correlação entre as variáveis seleccionadas e a procura de seguros é exactamente igual ao valor que tomam os estudos a variáveis reais. Nesta óptica, decidimos, nesta fase, apenas testar algumas das equações de regressão mais significativas (em termos de R^2) em cada *cenário*, tarefa que nos permitiu confirmar que, para qualquer das equações testadas, o resultado da regressão era equivalente, excepção feita quanto ao termo independente (era agora, naturalmente, nulo) e quanto aos erros-padrão de α e de estimativa cujos valores se encontravam, (sempre) próximos de 0. Facto que nos permitiu concluir que os erros-padrão nas equações de regressão de variáveis reais eram mínimos (apesar de algumas apresentarem erros-padrão de estimativa algo elevados). Razão por que o critério de selecção baseado no erro-padrão poderia ser dispensado à partida.

As variáveis *standardizadas* seleccionáveis para cada um dos cenários eram as mesmas que para as variáveis reais, razão porque as não fizemos constar dos referidos *ANEXOS 21 e 22*.

Testadas todas as hipóteses de estudo de regressão, tomando por base os *ANEXOS 21 e 22*, passámos à selecção da equação que, para cada *cenário* admitido, se afigurava (mais) explicativa da procura de seguros. Nesta fase, acompanhámos a descrição de *Lapin* (1993) em matéria de tomada de decisão:

« o primeiro critério de selecção será a probabilidade (p) de que a equação seja explicativa, devendo ser seleccionada a que apresente valor mais próximo de 0. Porém, porque procurámos eliminar a multicolinearidade não incluindo, em cada *cenário*, variáveis

que fossem fortemente correlacionadas, na aplicação do *programa informático* encontrámos sempre, em todas as equações testadas, um valor de $p = 0$. Razão por que este critério poderia ser ignorado.

o segundo critério deveria ser, agora, o do maior coeficiente de determinação múltipla (R_y^2). E, assim fizemos, sendo o resultado final das decisões tomadas, o constante do *QUADRO 22, matriz de resultados* que inclui, não só as equações que nos pareceram (mais) explicativas da procura de seguros em cada *cenário*, mas também o resultado dos vários testes estatísticos significativos fornecidos pelo *sistema informático*.

Tendo em conta apenas os testes referenciados, em princípio todas estas equações poderiam ser consideradas explicativas da procura de seguros.

Porém, sabendo-se que na procura de seguros se observa que os valores de um dado período estão directamente relacionados com valores anteriores (receitas mínimas garantidas, provenientes sobretudo das renovações contratuais automáticas) como, aliás, sucede com a generalidade das variáveis independentes (macroeconómicas) seleccionadas - procura mínima garantida proveniente da riqueza realizada -, então, seria natural que os valores de dw se encontrassem, sempre, para além do limite superior do intervalo definido¹⁰⁰ nas tabelas se se não verificar auto-correlação. Este seria, então, o terceiro - e definitivo - critério de selecção.

Interessante notar o que se passou (e apenas no que respeita às equações seleccionadas) relativamente às variáveis incluídas nos vários modelos (*QUADRO 23*): a *Procura Interna*, o *Consumo Público*, a *Formação Bruta de Capital Fixo*, a *População Total*, quando incluídas no estudo, seriam sempre consideradas na regressão; as *Exportações*, as *Importações*, a *Poupança dos Particulares* e a *População Activa* apenas seriam eliminadas ou não consideradas na equação resultante da inversa das variáveis a preços correntes.

¹⁰⁰ As tabelas de dw (*Gujarati*, 1995), têm em conta o número de observações (36, no caso) e o número de variáveis explicativas seleccionadas, relevando os respectivos valores num intervalo (x_1, x_2) . Quando os valores encontrados de dw são inferiores a x_1 , tal significa a evidência de auto-correlação; se o valor de dw é superior a x_2 não existe evidência de auto-correlação; no interior do intervalo há uma evidência inconclusiva quanto à presença ou ausência de auto-correlação.

QUADRO 22 - MATRIZ DE RESULTADOS

EQUAÇÕES, A PREÇOS CORRENTES:

1) **Variáveis Reais**
 $Y = 7.809,403 + 0,6 * CPub + 0,251 * M - 0,218 * FBCF - 0,102 * RDBr + 178.526,2 * (Pub)$
 $\alpha = 7.809,40529$ $F(7,28) = 1.837,410$
 $R = 0,99891329$ $t_{\alpha}(28) = 3,0887$
 $R^2 = 0,99782775$ $p(\text{equação}) = 0,000000$
 $R^2 \text{ ajustado} = 0,99728469$ $p_{\alpha} < 0,0045$
erro padrão de $\alpha = 2.528,385$ $dw = 2,076360$
erro padrão de estimativa = 10.207,4219

	β	t (28)	p(nível)	erro padrão de β
Termo indep.	7.809,4	3,08869	0,004505	2528,385
CPub	0,6	9,18143	0,000000	0,06532
RDBr	-0,1	-5,14729	0,000019	0,01980
Exp	-0,0	-1,69643	0,100896	0,02909
Pub	178.526,20	5,99042	0,000002	29801,96
Imp	0,3	5,88736	0,000002	0,04268
FBCF	-0,2	-4,48437	0,000113	0,04856
PPart	0,0	1,38013	0,178468	0,02498

2) **Variáveis Logaritimizadas**
 $\ln Y = 14,1928986 + 2,1 * \ln PI + 0,5 * \ln X - 0,57 * \ln M - 0,5 * \ln RDBr - 0,1 * \ln PPart - 2,4 * \ln PTot$
 $\alpha = 14,19289858$ $F(7,28) = 7,451,055$
 $R = 0,99973169$ $t_{\alpha}(28) = 2,2281$
 $R^2 = 0,99946345$ $p(\text{equação}) = 0,000000$
 $R^2 \text{ ajustado} = 0,99932931$ $p_{\alpha} < 0,0341$
erro padrão de $\alpha = 6,369882$ $dw = 1,096942$
erro padrão de estimativa = 0,051413070

	β	t (28)	p(nível)	erro padrão de β
Termo indep.	14,19290	2,22813	0,034081	6,36988
PI	2,13745	6,47074	0,000001	0,33033
PTot	-2,39463	-3,90489	0,000542	0,61324
PPart	-0,13979	-3,39743	0,002056	0,04115
Exp	0,47099	4,27463	0,000200	0,11018
Imp	-0,57084	-3,18618	0,003526	0,17916
RDBr	-0,53442	-2,47155	0,019800	0,21623
IPC	-0,24951	-1,45342	0,157224	0,17167

3) **Inversa das Variáveis**
 $1/Y = 0,000089592 + 3,809 * 1/FBCF + 1,477 * 1/CPub + 19,900 * 1/RDBr$
 $\alpha = 0,000080592$ $F(6,29) = 8,402,322$
 $R = 0,99971251$ $t_{\alpha}(29) = 1,9443$
 $R^2 = 0,99942509$ $p(\text{equação}) = 0,000000$
 $R^2 \text{ ajustado} = 0,99930615$ $p_{\alpha} < 0,0616$
erro padrão de $\alpha = 0,0000414$ $dw = 1,237008$
erro padrão de estimativa = 0,000005159

	β	t (29)	p(nível)	erro padrão de β
Termo indep.	0,00008	1,94434	0,061612	0,00004
FBCF	3,80902	3,66303	0,000990	1,03986
CPub	1,47748	5,48089	0,000007	0,26957
RDBr	19,90008	2,45858	0,020159	8,09414
Exp	-1,25652	-1,94192	0,061917	0,64705
PAct	-0,37382	-1,94231	0,061868	0,19246
IPC	0,00129	1,17501	0,249547	0,00110

EQUAÇÕES, A PREÇOS CONSTANTES (1976, base 100):

4) **Variáveis Reais**
 $Y = 2.361,5 + 0,13 * PI + 0,098 * X + 0,07 * PBr - 0,092 * M - 0,102 * RDBr + 6.107,67 * (Pub)$
 $\alpha = -2.361,49736$ $F(8,27) = 220,0582$
 $R = 0,99241867$ $t_{\alpha}(27) = -0,4214$
 $R^2 = 0,98489481$ $p(\text{equação}) = 0,000000$
 $R^2 \text{ ajustado} = 0,98041920$ $p_{\alpha} < 0,6768$
erro padrão de $\alpha = 5.604,523$ $dw = 1,550641$
erro padrão de estimativa = 1.460,78502

	β	t (27)	p(nível)	erro padrão de β
Termo indep.	-2.361,50	-0,42136	0,676831	5604,523
PI	0,13	7,99181	0,000000	0,01636
Emp	-2,46	-1,35255	0,187418	1,81829
IPC	6,13	1,80232	0,082670	3,39867
RDBr	-0,10	-4,59812	0,000090	0,02222
PBr	0,07	2,52334	0,017818	0,02780
Imp	-0,09	-3,75211	0,000849	0,02459
Exp	0,10	3,72520	0,000911	0,02629
Pub	6.107,67	2,36521	0,025461	2582,288

5) **Variáveis Logaritimizadas**
 $\ln Y = 7,564 + 3,031 * \ln PI + 0,578 * \ln X - 0,902 * \ln M - 0,910 * \ln RDBr - 0,876 * \ln PAct$
 $\alpha = -7,56370336$ $F(6,29) = 402,2628$
 $R = 0,99404592$ $t_{\alpha}(29) = -1,834$
 $R^2 = 0,98812729$ $p(\text{equação}) = 0,000000$
 $R^2 \text{ ajustado} = 0,98567087$ $p_{\alpha} < 0,0769$
erro padrão de $\alpha = 4,123102$ $dw = 0,715826$
erro padrão de estimativa = 0,064003144

	β	t (29)	p(nível)	erro padrão de β
Termo indep.	-7,56370	-1,83447	0,076863	4,12310
PI	3,03077	9,78039	0,000000	0,30988
PAct	-0,87611	-2,01100	0,053703	0,43566
IPC	0,06652	1,30207	0,203140	0,05109
Imp	-0,90179	-4,37578	0,000143	0,20609
Exp	0,57841	3,81577	0,000658	0,15158
RDBr	-0,90990	-3,78647	0,000712	0,24030

6) **Inversa das Variáveis**
 $1/Y = 0,0000236 + 78,888 * 1/PI + 2,657 * 1/X - 5,621 * 1/M - 0,289 * 1/PAct$
 $\alpha = 0,000023607$ $F(7,28) = 373,3852$
 $R = 0,99468626$ $t_{\alpha}(28) = 0,99702$
 $R^2 = 0,98940075$ $p(\text{equação}) = 0,000000$
 $R^2 \text{ ajustado} = 0,98675094$ $p_{\alpha} < 0,3273$
erro padrão de $\alpha = 0,0000237$ $dw = 0,555525$
erro padrão de estimativa = 0,000004420

	β	t (28)	p(nível)	erro padrão de β
Termo indep.	0,00002	0,99702	0,327293	0,00002
PI	78,88828	5,99341	0,000002	13,16249
PAct	-0,28906	-2,76423	0,009977	0,10457
RDBr	-1,99198	-0,15011	0,881751	13,26975
Imp	-5,62132	-3,33000	0,002445	1,68809
Exp	2,65718	2,69783	0,011689	0,98493
IPC	0,00059	1,58818	0,123475	0,00037
PBr	-1,03462	-1,02516	0,314064	1,00923

Na equação seleccionada de variáveis reais, a preços correntes, seria eliminado da regressão o *Consumo Privado* o que poderá não ser, de todo, surpreendente se considerarmos que o *Consumo Público* tem um componente significativo de salários directos e indirectos que se vão reflectir no *Consumo Privado*. Surpreendente já será o facto do *IPC*

**QUADRO 23 - VARIÁVEIS SELECIONADAS PARA ESTUDO
DE RELAÇÕES E RESULTADOS**

VARIÁVEIS	Equação 1		Equação 2		Equação 3		Equação 4		Equação 5		Equação 6	
	Sel.	Res.	Sel.	Res.	Sel.	Res.	Sel.	Res.	Sel.	Res.	Sel.	Res.
<i>PI</i>			x	x			x	x	x	x	x	x
<i>CPri</i>	x	E			x	E						
<i>CPub</i>	x	x			x	x						
<i>FBCF</i>	x	x			x	x						
<i>Exp</i>	x	F	x	x	x	F	x	x	x	x	x	x
<i>Imp</i>	x	x	x	x	x	E	x	x	x	x	x	x
<i>PBr</i>							x	x	x	E	x	F
<i>PPart</i>	x	F	x	x	x	E						
<i>RDBr</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	F
<i>Emp</i>							x	F				
<i>PTot</i>			x	x								
<i>PAct</i>					x	F			x	x	x	x
<i>IPC</i>	x	E	x	F	x	F	x	F	x	F	x	F
<i>Pub</i>	x	x					x	x				
<i>Leg</i>	x	E										

F - variáveis não seleccionadas pelo sistema por efeito do t se encontrar no interior do intervalo [-2;2]

E - variáveis excluídas da regressão

Quanto às variáveis mudas, apresentariam resultados diferentes quando incluídas no modelo: a *publicidade* seria sempre incluída na regressão, a querer significar que tem um efeito directo, qualitativo, na procura de seguros; a *legislação* seria eliminada quando incluída, podendo admitir-se não ter qualquer efeito na procura.

A preços correntes, as variáveis seleccionadas em cada um dos *cenários*, de cada uma das bases de dados (variáveis reais, logaritmizadas e inversa) foram, sempre, as mesmas; os resultados obtidos - variáveis na equação de regressão - foram, contudo, sempre diferentes, consequência das manipulações (conversão) realizadas sobre os dados.

À guisa de conclusão, constata-se existirem várias equações de regressão que permitem explicar a procura global de seguros. Nem todas as equações de regressão seleccionadas apresentam, porém, uma aderência à realidade susceptível de aceitação, sem reservas, das variáveis macroeconómicas nelas incluídas, enquanto efectivamente explicativas da procura. Face aos valores de R^2 e de Ry^2 ajustado (a parte não explicada da variável dependente revela-se ínfima...) este grupo de 6 equações de regressão - 1 por cada

agrupamento de dados: variáveis reais, logaritmizadas e inversa, a preços de mercado e constantes - serão, assim, as que permitirão resultados mais satisfatórios.

Sendo, estas, outrossim, as equações que - genericamente e em face do estudo desenvolvido - parecem susceptíveis de utilização nas previsões da procura de seguros no mercado em termos de futuro, a selecção "final" irá depender, sobretudo, dos resultados provenientes da confrontação dos valores de dw apurados pelo *sistema* com os constantes da respectiva tabela e, finalmente, da estimação, por aplicação da equação de regressão seleccionada sobre a respectiva base de dados.

Assim, confrontados os valores da *matriz de resultados* (QUADRO 22) com os das tabelas (*in Gujarati, 1995*) de *Durbin-Watson*, verifica-se que nas equações 5 (variáveis logaritmizadas, a preços constantes) e 6 (inversa das variáveis, a preços constantes) os respectivos valores são inferiores aos do mínimo do intervalo constante da tabela, isto é, apresentam ainda problemas de auto-correlação, pelo que não deverão ser consideradas; Nas equações 2 (variáveis logaritmizadas, a preços correntes), 3 (inversa das variáveis, a preços correntes) e 4 (variáveis reais, a preços constantes), os respectivos valores de dw se encontram na região de indeterminação, significando que a sua utilização poderá ser considerada mas sob muitas reservas por poderem existir, ainda, problemas de auto-correlação entre as variáveis explicativas. Pelo que, finalmente, restará a equação 1 (variáveis reais, a preços correntes), única em que o valor de dw é superior ao limite máximo do intervalo, não evidenciando a existência de auto-correlação. Parece ser esta, assim, a única equação explicativa, de entre as seis seleccionadas, a poder ser aplicada na previsão da procura de seguros sem reservas.

5. CONCLUSÕES

A maioria dos autores estudados a propósito da temática do processo de formulação da estratégia, insistem na ideia de que o êxito empresarial terá de ser acompanhado da permanente procura de competitividade, conceito dinâmico constituído por elementos diferenciadores da concorrência, desde que valorizados pelo consumidor. *Porter* (1985), descrevia tais factores diferenciadores como sendo os de: “inovação, imagem, qualidade, formação das pessoas e flexibilidade produtiva”.

Na mesma linha se pronunciava *Michael Hammer*, quando referia que ao cliente final é indiferente a estrutura operacional e financeira e o planeamento estratégico da empresa. Ele “está interessado numa única coisa: o valor oferecido”.

A competitividade será, então, o factor-chave de sucesso de todo o *design* estratégico das seguradoras.

A Indústria Seguradora constitui um factor primordial em todo o processo produtivo e social, resultante da cobertura dos riscos da vida moderna e da sua qualidade intrínseca de investidor institucional.

O acréscimo da concorrência na actividade seguradora provém, não só do próprio Mercado mas, sobretudo, da crescente internacionalização da economia portuguesa. Aliás, num contexto de progressiva globalização da economia europeia, que culminará com a criação da *moeda única* induzirá, seguramente, um aumento de volume, de diversificação e de sofisticação da procura de produtos e serviços de seguros.

Encontrando-se Portugal ainda algo abaixo das normas internacionais em matéria de procura de seguros (*ANEXOS 3, 8, 10 e 11*), revela um elevado potencial de expansão, facto que parece justificar a apetência revelada por muitas seguradoras estrangeiras pelo nosso mercado, o que nos é confirmado pela entrada de um número significativo de seguradoras (*ANEXO 4*) nos anos posteriores à integração Comunitária, e pelas que se encontram já autorizadas a operar em Portugal, sendo que algumas delas entenderam transformar as suas anteriores sucursais, por razões estratégicas e de mercado, em sociedades anónimas de direito português.

Este, será, assim, um outro desafio, seguramente não menos importante, que se pode antever para o sector segurador (como para os restantes sectores financeiros), e surge, fundamentalmente, pela via do acréscimo de concorrência no espaço financeiro europeu. Com efeito, após a eliminação dos custos de conversão das moedas nacionais e do risco cambial decorrente das transacções inter-comunitárias, será derrubada a última das efectivas barreiras à livre circulação de capitais, possibilitando o respectivo incremento entre os países e abrindo caminho a novos investimentos e aplicações de capitais externos em Portugal.

Apesar da complexidade do negócio segurador - que compreende a cobertura de riscos que afectam qualquer actividade humana, familiar ou empresarial - a extensão geográfica no negócio, pelo menos ao nível da União Europeia, e as mudanças na economia são factores (agregados) acrescentados que exigem uma contínua adaptação do sector que deverá, no caso português, acompanhando *Martínez (1994)*, caracterizar-se por uma polarização entre duas posições não necessariamente antagónicas, antes, complementares:

- ⇒ empresas cuja resposta competitiva básica se fundamentará em baixos custos,
- ⇒ empresas cuja oferta essencial incluirá diferentes tipos de serviços.

Com efeito, num ambiente de mudança frequente e descontínua (turbulência), com uma envolvente (meio) imprevisível, ser competitivo significará ser capaz de ser mais rápido e melhor que os concorrentes - duma forma, todavia, sustentada e sustentável no "ontem, hoje e amanhã" -, de responder à mudança, porventura antecipando-a (ou mesmo provocando-a), inovando continuamente na procura de ganhos de competitividade (eficiência).

Apenas para citar um exemplo desta necessidade de antecipar a mudança: que fazer quanto à cobertura dos riscos de poluição e outros riscos do ambiente? Como prestar a garantia e em que condições? Este e outros riscos similares (alguns ainda nem sequer imagináveis nos dias de hoje) tenderão a fazer aumentar a importância do Sector numa óptica de prestação de serviços de qualidade.

Adaptar-se estrategicamente, em qualquer sector de actividade - como, também, no segurador, que ora mais nos interessa - pressupõe para a empresa "uma aproximação

dinâmica mediante pequenas e contínuas modificações incrementais nas relações de poder, nos processos de decisão e no aproveitamento de qualquer potencial humano ou estrutural” (Martínez, 1994).

Em resumo, o futuro poderá estar, outrossim, nas seguradoras que se posicionem estrategicamente no (seu) mercado, interiorizando conceitos como os de:

⇒ flexibilidade empresarial, exigindo maior autonomia, isto é, a concessão de (maior) capacidade de decisão aos níveis mais próximos do cliente;

⇒ internacionalização dos negócios, o que poderá constituir um factor de desenvolvimento, mormente das seguradoras que já detenham uma posição competitiva consistente no mercado regional;

⇒ diversificação dos produtos ou, em alternativa, uma oferta especializada, mediante a comercialização de programas de seguros estruturados e adaptados às necessidades de cada cliente, isto é, providenciando respostas diferentes em estruturas distintas de mercado;

⇒ profissionalização dos canais de distribuição, enquanto elemento-chave para a expansão empresarial e a captação de poupança privada.

A maior consciencialização e capacidade reivindicativa do consumidor forçará as seguradoras - até por efeito da concorrência internacional - a investir na melhoria da (sua) imagem o que passará, terá de passar, sobretudo, por uma maior celeridade (menor burocracia) e qualidade quando da subscrição (venda) do contrato e na regulação dos sinistros. A utilização de novos canais de distribuição mais próximos do cliente e susceptíveis de lhe fornecer um serviço integrado, um melhor recurso aos serviços informáticos (tecnologia) e a fixação de padrões de comportamento e qualidade do serviço poderão contribuir decisivamente para uma nova imagem do seguro.

Uma campanha de *marketing*, de natureza institucional, tendente à melhoria da imagem da Indústria Seguradora como um todo - pese embora alguns problemas conhecidos - sobretudo se patrocinada pela associação profissional do Sector (A.P.S.), referindo aspectos como os da solidez das garantias (reais) de cobertura das responsabilidades - solvência - transmitindo, paralelamente, preocupações de qualidade na prestação do serviço, traria

naturais benefícios e poderia constituir (mais) um factor dinamizador dos vários operadores do Sector.

O preço continua a ser um elemento fundamental para o consumidor (cliente) no momento da decisão de eleger a seguradora se bem que, tendencialmente, venha perdendo importância relativa com o desenvolvimento económico, a favor de outros parâmetros como o dos benefícios que dele possam retirar ou o da (imagem da) qualidade na prestação do serviço, ante e pós-venda.

Torna-se necessário, assim, investir na qualidade, criativamente, tanto mais que se trata de um recurso de baixo custo mas extremamente importante para alcançar uma posição competitiva no mercado.

Contudo, cada seguradora *de per se* haverá de identificar as respectivas potencialidades estratégicas empresariais que deverá encontrar tanto “na própria posição de domínio frente aos seus competidores, como no manuseamento das oportunidades e ameaças” (Martínez, 1994) provenientes de um ambiente concorrencial em que as decisões dos competidores se condicionam entre si e dos novos meios económicos (ambiente) nos quais passará a desenvolver a sua actividade.

O pensamento estratégico pressupõe admitir, genericamente, que *o presente vai agir sobre o nosso futuro*. Contudo, no que respeita à actividade seguradora, a relação entre o presente e o futuro resulta num maior ou menor grau de incerteza e risco, razão pela qual o futuro, neste Sector, nunca deverá ser tratado como uma simples extrapolação do passado.

Torna-se cada vez mais difícil conseguir prever estrategicamente o futuro, gerindo a quantidade de informação disponível por forma a procurar o seu enquadramento em pressupostos coerentes para a previsão. Responder com criatividade à turbulência da Economia constitui uma dificuldade adicional em matéria de previsão.

A projecção da empresa no futuro, em termos quantitativos, pressupõe o recurso a técnicas, mais ou menos sofisticadas, de previsão. Com efeito, sem o recurso à previsão não é possível planear consistentemente sem cometer os (mesmos) erros do passado. A análise das séries cronológicas num desenvolvimento equivalente ao que prosseguimos (Cap. IV) constitui um dos instrumentos mais fortes de planeamento enquanto exercício analítico,

pois permite “conhecer como determinados fenómenos se comportaram no passado e qual o seu comportamento previsível no futuro” (Reis, E., 1996)

No caso, privilegiámos a técnica da extrapolação - baseada na análise de regressão - que toma por base as tendências do passado projectando-as, simplesmente, no futuro. Assumimos, assim, que os resultados obtidos durante um determinado período de tempo provavelmente reflectem uma tendência no futuro.

A análise de regressão, é um elemento valioso enquanto técnica (método) quantitativa de previsão porque permite identificar as relações entre duas ou mais variáveis, sendo o objectivo prever o comportamento da variável dependente (explicada) com base em valores conhecidos de outras variáveis, independentes, explicativas. Previsões que não serão mais do que meras estimativas, uma vez que se considera impossível qualquer previsão assente em valores exactos da variável dependente, conhecidas as previsões das variáveis independentes consideradas.

Segundo Reis, Elisabeth (1996), o “pressuposto lógico da maioria dos métodos de previsão é de que *no futuro tudo se manterá idêntico ao passado*” (sublinhado da autora) não sendo considerados, por conseguinte, quaisquer fenómenos susceptíveis de perturbar as relações. Ora, num meio em que a mudança é permanente, e onde “os fenómenos se tornam cada vez mais complexos e independentes, tal pressuposto é manifestamente pouco realista”. A análise de regressão poderá constituir, então, um instrumento precioso de auxílio na gestão da mudança.

Contudo, será bom recordar que, por um lado, o futuro (desconhecido) não resultará, poderá não resultar, de meras projecções do passado e, por outro, que os métodos quantitativos baseados no passado não permitem captar as mudanças repentinas de tendência como, por exemplo, a existência de ciclos ou de sazonalidades. Na implantação de qualquer modelo, todos os passos se tornam permeáveis à subjectividade (ver, a propósito, a FIGURA XV, pp. 97) pelo que, neste particular, a experiência e sensibilidade gestor ou do decisor do nível de previsão será, sempre, factor determinante na sustentação das decisões de planeamento. Isto quer significar que será necessário “desenhar” o futuro tendo por

base, sobretudo, a única coisa que o Homem tem que lhe permite exercer influência: a inteligência.

A maior dificuldade que se oferece ao decisor quando pretenda recorrer à utilização de métodos quantitativos será, porventura, a de procurar dispor de dados credíveis acerca das previsões macroeconómicas para períodos futuros. O único recurso público que parece regularmente disponível será o Orçamento Geral do Estado (OGE) de que, habitualmente, constam previsões de crescimento, real e nominal, da Economia.

Nestas circunstâncias, seleccionar a “melhor” equação de regressão vai depender, também, da sensibilidade do decisor e do grau de confiança suscitada. Com efeito, se o modelo fosse totalmente explicativo, as equações obtidas, quer a preços reais - de mercado ou correntes - quer a sua transformação logarítmica ou inversa, dariam resultados equivalentes, ou muito próximos, para os níveis de R^2 encontrados. As diversas manipulações consideradas sobre os dados estatísticos de base, afinal, fazem surgir equações de regressão sempre diferentes (QUADRO 24), se bem que as variáveis explicativas não sejam, em geral, substancialmente contraditórias:

QUADRO 24 - VARIÁVEIS SELECIONADAS NA EQUAÇÃO DE REGRESSÃO

Equação 1	Equação 2	Equação 3	Equação 4	Equação 5	Equação 6
+ $CPub$	+ PI	+ $CPub$	+ PI	+ PI	+ PI
+ M	+ X	+ $FBCF$	+ X	+ X	+ X
- $FBCF$	- M	+ $RDBr$	- M	- M	- M
- $RDBr$	- $RDBr$		+ PBr	- $RDBr$	- $PAct$
+ (Pub)	- $PPart$		- $RDBr$	- $PAct$	
	- $PTot$		+ (Pub)		

(Entre parêntesis, as variáveis mudas quando incluídas no modelo)

Pelo que, e para podermos deter uma decisão “final” sustentada quanto aos méritos relativos da equação de regressão (mais) explicativa da procura, haverá que proceder à sua aplicação sobre os respectivos dados históricos, procurando aferir do seu grau de aderência à procura de seguros.

A equação de regressão, desenvolvida no capítulo anterior, que melhor parece explicar a procura de seguros e que, portanto, mais consistentemente poderá ser utilizada

em matéria de previsão do futuro, será a que decorre das variáveis a preços correntes (Ry^2 ajustado = 0,99728469 e $dw = 2,07636$), ou seja:

$$Y = 7.809,4 + 0,6 * CPub + 0,25 * M - 0,22 * FBCF - 0,1 * RDBr - 0,05 * X + 0,03 * PPart + 178.526,2(Pub)$$

Apesar do *programa informático* haver excluído da equação as variáveis *PPart* ($t=1,38013$ e $p=0,1785$) e *Exportações* ($t=-1,6964$ e $p=0,1009$) entendemos por bem considerar na equação a influência que poderão exercer na procura de seguros, muito embora de forma reduzida, tanto mais que permitirão explicar a procura de determinados tipos de seguros.

Uma interpretação possível dos valores constantes da equação de regressão seleccionada, poderá ser a que segue: a procura (global) de seguros resulta das variações da Economia, mais precisamente, directa e positivamente, do *Consumo Público* e das *Importações* - tendo a *Publicidade* um efeito residual significativo - e, inversamente, do *Investimento*, das *Exportações* e do *Rendimento Disponível Bruto*.

Aliás, os sinais negativos nestas três últimas variáveis, poderão querer significar - exactamente porque estamos perante uma análise de séries temporais - que ainda subsistem alguns problemas de multicolinearidade. Para o testar, procedemos a um estudo complementar, excluindo do modelo (ora tomado como base), alternativa e conjugadamente, cada uma e todas aquelas variáveis. Em resultado deste estudo foi possível encontrar uma equação de regressão algo diferente, mas que parece mais de acordo com as expectativas de explicação da procura de seguros:

$$Y = 4734,38 + 0,499 * CPub + 0,036 * M + 0,049 * X - 0,095 * RDBr + 78.899,352(Pub)$$

O sentido negativo do sinal do *RDBr* que ainda subsiste, poderá querer significar que à medida que se verificam acréscimos de riqueza das pessoas, menores serão as necessidades relativas de seguros, ou melhor, menor será a proporção do rendimento destinado a seguros. Notação que é aceitável uma vez que a procura de seguros terá um limite a partir do qual as pessoas não necessitam de adquirir mais deste produto

destinando, assim, uma cada vez maior parte do seu rendimento para outros fins que não a aquisição de seguros.

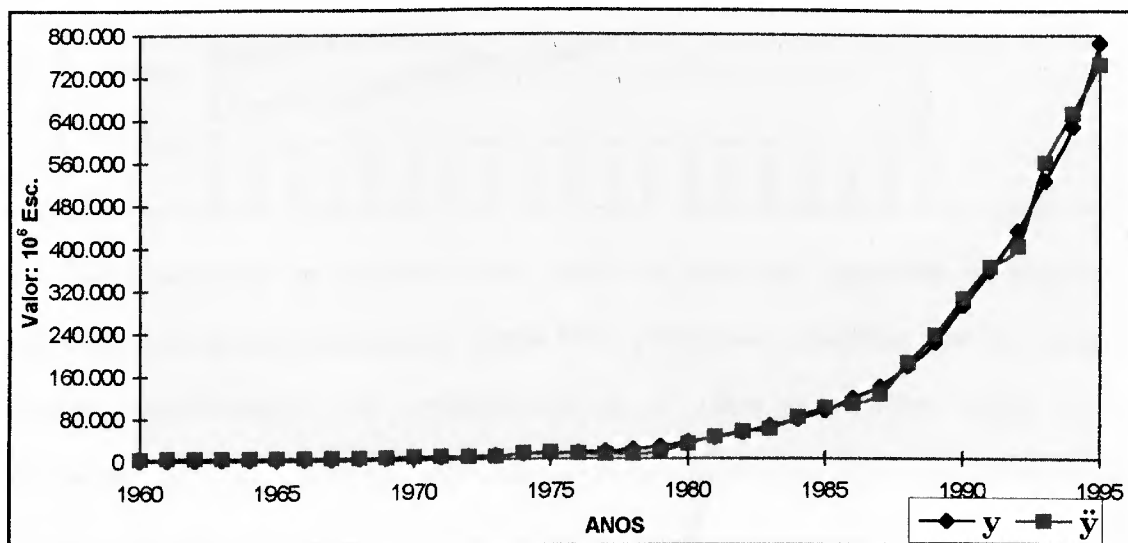
Os resultados finais dos testes realizados (e acompanhando a estrutura do *QUADRO 22*), são as constantes do *QUADRO 25*:

QUADRO 25 - RESULTADO DOS TESTES ESTATÍSTICOS

$Y= 4.734,3800602+0,499*CPub+0,036*M+0,049*X-0,095*RDBr+78.899,352(Pub)$				
$\alpha = 4.734,38006$		$F(5,30) = 1.436,552$		
$R = 0,99791819$		$t_{\alpha}(30) = 1,4632$		
$R^2 = 0,99584071$		$p(\text{equação}) = 0,000000$		
$R^2 \text{ ajustado} = 0,99514749$		$p_{\alpha} < 0,1538$		
erro padrão de $\alpha = 3.235,624$		$dw = 2,016082$		
erro padrão de estimativa = 13.645,50056				
	β	t (30)	p(nível)	erro padrão de β
Termo independente	4.734,380	1,463205	0,153811	3.235,624
Consumo Público	0,499	14,827677	0,000000	0,034
Rend. Disp. Bruto	-0,095	-7,451177	0,000000	0,013
Exportações	0,049	1,735892	0,092845	0,029
Importações	0,085	2,336792	0,026318	0,036
Publicidade	78.899,352	3,382968	0,020117	23.322,522

A intensidade da explicação da variável dependente resultante da aplicação da equação de regressão (valores estimados, \hat{Y}), confrontada com os respectivos valores reais da procura (Y), ao longo do período considerado, é a constante do gráfico da *FIGURA XXII* que segue:

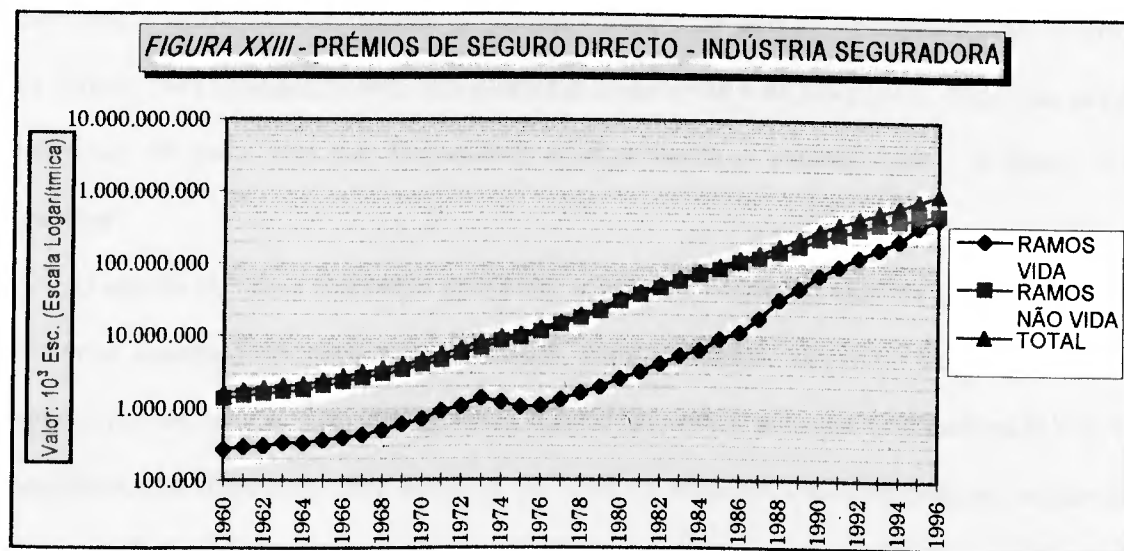
FIGURA XXII - VARIÁVEL DEPENDENTE (Y) vs. VALORES ESTIMADOS (\hat{Y})



A análise do gráfico permite-nos concluir que, numa escala bastante aproximada aos valores reais, esta equação parece, de facto, explicativa da procura de seguros, tanto mais que se trata de uma equação que, algebricamente, exigirá do “previsor” reduzida manipulação. De facto, os dados macroeconómicos necessários tomar para a previsão serão facilmente obténíveis no *O.G.E.* e noutras publicações económicas especializadas, permitindo uma utilização atempada da previsão.

Contudo, qualquer previsão tomando por base a aplicação da equação de regressão (modelo) encontrada terá de assumir, sempre, um mero carácter previsional, fornecendo uma visão possível do futuro, a partir da qual será possível tomar decisões a propósito, relacionadas com as várias fases de concretização das estratégias.

A dispersão verificada, em vários períodos, poderá ter, naturalmente, significados diferentes, todos eles tendo muito a ver com a procura de seguros de *Vida*, como parece ser possível demonstrar pela análise gráfica, em escala logarítmica¹⁰¹, da procura de seguros *Vida*, *Não Vida* e *global*, expressa na *FIGURA XXIII*:



Numa tentativa de encontrar uma explicação para tais fenómenos de dispersão, designadamente no que respeita aos Ramos *Vida*, poderemos considerar que: nos anos 70 reflectirá, eventualmente, as consequências da 1.^a crise do petróleo (1973) e das perturbações políticas verificadas então, geradoras de expectativas diferentes sobretudo dos

¹⁰¹ A análise gráfica, quando em escala real (*ANEXO 23*), não deixa transparecer, de forma tão evidente, o comportamento dos Ramos *Vida*, pelo menos nos períodos anteriores ao da presente década.

estratos da população de rendimentos elevados; na segunda metade da década de 80, poderá interpretar-se o acréscimo significativo que se nota como consequência do crescimento da Economia decorrente da integração Comunitária; nos anos 90, as características da dispersão verificada serão algo diferentes, reflectindo a política fiscal dos Governos em matéria de benefícios fiscais à poupança e ao investimento, fazendo surgir no mercado, sobretudo a partir de 1994, produtos que, de facto, não são de seguros no sentido formal do termo, muito embora sejam agregados ao montante da receita processada (prémios).

Esta alteração da política fiscal, aliás, poderia dar origem à inclusão de uma (nova) variável *dummy* específica e representativa deste facto. Porém, porque se trata de um período reduzido, de apenas 2 observações, o resultado não seria relevante. Será uma solução a considerar quando fôr possível dispor de um número de observações significativo.

Uma outra interpretação possível para a dispersão verificada na presente década, pode ser a de que não será possível, ainda, espelhar na regressão os efeitos do enorme crescimento verificado nos últimos dois anos - dentro do período considerado de análise - nos Ramos *Vida* (nomeadamente nos produtos financeiros e de poupança), facto que parece confirmar, de todo, não ser dispensável a intervenção e sensibilidade - o *Saber* - do "previsor".

O estudo de casos concretos aplicáveis a uma ou outra Seguradora *de per se* poderá revelar-se interessante, porquanto permitirá, eventualmente, alargar o leque de variáveis explicativas ou, ainda, detectar relações diferentes com a procura que poderiam sugerir conclusões algo diferentes. Por exemplo, ao nível da empresa (microeconómico), notar-se-á alguma influência da poupança dos particulares, variável que, no presente estudo, seria eliminada (com uma excepção no conjunto das equações estudadas) por ausência de correlação com a procura global de seguros ?

Igualmente interessante seria o testar da hipótese complementar da existência de equações de regressão, eventualmente diferentes, susceptíveis de explicar a procura desagregada de seguros, ou seja, dos componentes fundamentais do negócio: Ramos *Vida* e *Não Vida*, tendo em conta, entre outros aspectos, as peculiaridades de cada um destes

agregados da procura de seguros. Seria um estudo, todavia, que implicaria exceder claramente o âmbito que nos propusemos, pelo que terá de ficar a aguardar melhor oportunidade.

A habilidade da Gestão de qualquer seguradora estará, agora, na capacidade de relacionar, flexível e coerentemente, estas variáveis, numa óptica de procura de melhoria constante de competitividade, logrando, outrossim, um crescimento sustentado, equilibrado.

6. GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS

A.P.S. - Associação Portuguesa de Seguradores
 B.F.E. - Banco de Fomento e Exterior
 B.P. - Banco de Portugal
 CEE - Comunidade Económica Europeia
 CPr - Consumo Privado
 CPu - Consumo Público
 Demp - Desemprego
 D.P.P. - Direcção de Planeamento e Prospectiva
 Emp -Emprego
 FBCF - Formação Bruta de Capital Fixo
 IPC - Índice de Preços no Consumidor
 I.N.E. - Instituto Nacional de Estatística
 I.S. - Indústria Seguradora
 I.S.P. - Instituto de Seguros de Portugal
 Leg - Legislação
 L.P.S. - Liberdade de Prestação de Serviços
 M - Importações
 M.P.A.T. - Ministério do Planeamento e Administração do Território
 O.C.D.E. - Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económicos
 PAct - População Activa
 PI - Procura Interna
 PIBpc - Produto Interno Bruto, a preços constantes
 PIBpm - Produto Interno Bruto, a preços correntes ou de mercado
 PBr - Poupança Bruta
 PPart - Poupança dos Particulares
 Prémios SD - Prémios de Seguro Directo
 PTot - População Total
 Pub - Publicidade
 RDBr - Rendimento Disponível Bruto
 RDPart - Rendimento Disponível dos Particulares
 TMCA - Taxa Média de Crescimento Anual
 U.E. - União Europeia
 X - Exportações
 π - Inflação

7. BIBLIOGRAFIA

- 1) Almaça, José (1997), *Intervenções em Economia*, Universidade Autónoma de Lisboa
- 2) Associação Portuguesa de Seguradores (1989-1995), *Relatórios de Mercado*, Lisboa
- 3) Banco de Fomento e Exterior, *Séries Retrospectivas de Indicadores Monetários e Financeiros, 1960-1989*, Lisboa
- 4) Banco de Portugal, *Relatórios do Conselho de Administração*, Lisboa
- 5) Braz, José (1995), *Intervenção de Abertura in Seguros em Português*, Seminário e obra organizados sob a égide do I.S.P. (1994), Matosinhos
- 6) Chase, Richard B. e Aquilano, Nicholas J. (1995), *Gestão da Produção e das Operações, Perspectiva do Ciclo de Vida*, Monitor, Lisboa
- 7) Curto, J. J. Dias (1995), *Excel para Economia e Gestão*, Edições Sílabo, Lisboa
- 8) Drucker, Peter (1997), *Rumo às Novas Organizações*, Exame - Executive Digest, Abril/97, Lisboa
- 9) Economist, The (1992), *Guia dos Indicadores Económicos - Para Entender a Economia*, Biblioteca de Economia e Gestão, Caminho, Lisboa
- 10) Economist, The (1991), *Guia dos Números, A Interpretação dos Números na Economia e nos Negócios*, Biblioteca de Economia e Gestão, Caminho, Lisboa
- 11) Fernandes, Paula Maia (1995), *O Novo Regime Segurador - Passaporte Comunitário*, Texto Editora, Lisboa
- 12) Francisco, Ivo Gomes (1990), *Compreender a Contabilidade Nacional*, Banco de Fomento e Exterior, Col. Estudos, n.º 31, Lisboa
- 13) Frank, Robert H. (1994), *Microeconomia e Comportamento*, McGraw-Hill de Portugal, Lisboa
- 14) Guerrien, Bernard (1996), *Microeconomia, o Essencial*, Gradiva, Lisboa
- 15) Gujarati, Damodar N. (1995), *Basic Econometrics*, 3rd. Edition, Economic Series, McGraw-Hill, Singapura
- 16) IMPÉRIO, 1^{as}. Jornadas Sobre Risco e Segurança Industrial (1994), *Intervenções e Debates*, Lisboa
- 17) IMPÉRIO, 4^{as}. Jornadas Sobre Risco e Segurança (1997), *Intervenções e Debates*, Lisboa
- 18) Instituto de Seguros de Portugal (1965-1995), *Actividade Seguradora em Portugal*, Lisboa
- 19) Kazmier, Leonard J. (1982), *Estatística Aplicada à Economia e Administração*, Schaum/McGraw-Hill, Makron, São Paulo
- 20) Lapin, Lawrence L. (1993), *Statistics For Modern Business Decisions*, 6th Edition, Harcourt Brace College Publishers, San José State University, USA
- 21) Maillet, Pierre (1971), *A Econometria*, Coleção Saber, Europa-América, Lisboa

- 22) Mateus, Margarida (1995), *A Relação Riqueza/Seguros - O Desenvolvimento Económico e o Mercado de Seguros*, in *Seguros em Português*, Instituto de Seguros de Portugal, Lisboa
- 23) Martínez, Miguel Ángel Martínez (1994), *Organización y Estrategia en la Empresa Aseguradora en España*, Tese de Doutoramento, Fundacion MAPFRE Estudios, Madrid
- 24) Neves, João César das (1994), *The Portuguese Economy - A Picture in Figures (XIX and XX Centuries)*, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa
- 25) Pereira da Silva, Prof. Doutor Carlos Manuel (1988), *Economies d'Echelle et Rentabilité dans l'Industrie de l'Assurance: l'Exemple Portugais*, Tese de Doutoramento, Université d'Orleans
- 26) Pereira da Silva, Prof. Doutor Carlos Manuel (1994), *Riscos, Incerteza e Empresa*, 1^{as}. Jornadas IMPÉRIO sobre Risco e Segurança Industrial, Lisboa
- 27) Philippe, Marie Anne (1991), *La Distribution Comercial des Seguro: Sus Estrategias y Riesgos*, Fundacion MAPFRE Estudios, Madrid
- 28) Porter, Michael E. (1985), *Vantagem Competitiva - Criando e Sustentando um Desempenho Superior*, Edição brasileira, Campus (1990), Rio de Janeiro
- 29) Porter, Michael (1997^a), *Seja um Revolucionário*, Exame - Executive Digest, Jan./97, Lisboa
- 30) Porter, Michael (1997^b), *O Que é a Estratégia*, Exame - Executive Digest, Jan./97, Lisboa
- 31) Portugal, Luís (1987), *Seguro e Economia em Portugal*, A.P.S., Documentos de Trabalho n.º. 9, Lisboa
- 32) Reis, Elisabeth (1996), *Estatística Descritiva*, 3^a. Edição, Edições Sílabo, Lisboa
- 33) Russel, Devitt (1997), *New Methods of Delivering Insurance Products to the Consumer*, 4^{as}. Jornadas IMPÉRIO Sobre Risco e Segurança, transparências
- 34) Santos, Francisco Lopes (1992), *Excelência Estratégica, Métodos para a Mudança*, CIFAG, Lisboa
- 35) SRI Internacional (1992), *Oportunidades Estratégicas para a Industria Española de Seguros*, ICEA, Madrid
- 36) Wheelen, Thomas L. e Hunger, J. David (1995), *Strategic Management and Business Policy*, 5th. Edition, Addison-Wesley Publishing Company, U.S.A.

LISTA DAS REVISTAS CONSULTADAS

- 1) *Boletim Informativo*, A.P.S., Lisboa
- 2) *Exame - Executive Digest*, Ideias e Técnicas de Gestão, Lisboa
- 3) *Gerencia de Riesgos*, Revista, Editorial MAPFRE, Madrid
- 4) *Sigma, Études Économiques*, Suisse de Réassurances, Zurich

8 - LISTA DE QUADROS:

1 -	ALGUNS INDICADORES MACROECONÓMICOS E DE PRODUTIVIDADE DA ECONOMIA PORTUGUESA E DA INDÚSTRIA SEGURADORA	12
2 -	SEGURADORAS EM PORTUGAL	19
3 -	POSIÇÃO RELATIVA DAS SEGURADORAS	20
4 -	ÍNDICE DE CONCENTRAÇÃO	21
5 -	ÍNDICE DE HERFINDAHL	22
6 -	SEGURADORAS NA <i>O.C.D.E.</i>	23
7 -	DENSIDADE DO SEGURO	28
8 -	PENETRAÇÃO DO SEGURO	29
9 -	PROCURA DE SEGUROS	31
10 -	ESTRUTURA DA CARTEIRA	32
11 -	ORGANIZAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	36
12 -	CANALIS DE DISTRIBUIÇÃO	38
13 -	INTERMEDIÁRIOS DE SEGUROS NA <i>O.C.D.E.</i>	40
14 -	AS CINCO FORÇAS QUE DETERMINAM A RENTABILIDADE NA INDÚSTRIA SEGURADORA	78
15 -	FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS	82
16 -	FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS	82
17 -	MATRIZ S.W.O.T.	83
18 -	TRATAMENTO DE BASES ESTATÍSTICAS	110
19 -	CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS E A PROCURA DE SEGUROS, A Preços Correntes .	111
20 -	CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS E A PROCURA DE SEGUROS, A Preços Constantes.	112
21 -	VARIÁVEIS MACROECONÓMICAS EXCLUÍDAS	113
22 -	MATRIZ DE RESULTADOS	124
23 -	VARIÁVEIS SELECIONADAS PARA ESTUDO DE RELAÇÕES E RESULTADOS . .	125
24 -	VARIÁVEIS SELECIONADAS NA EQUAÇÃO DE REGRESSÃO	132
25 -	RESULTADO DOS TESTES ESTATÍSTICOS	134

9 - LISTA DE FIGURAS:

I -	PRÉMIOS DE SEGURO DIRECTO <i>vs.</i> ECONOMIA	12
IIa -	ELASTICIDADE VAB/CUSTOS COM O PESSOAL	14
IIb -	ELASTICIDADE VAB/CUSTOS COM O PESSOAL (ESCALA LOGARÍTIMICA)	14
III -	DENSIDADE DA PROCURA DE SEGUROS	15
IV -	ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA SEGURADORA	18
V -	ESTRUTURA DA CARTEIRA 1977	32
VI -	ESTRUTURA DA CARTEIRA 1986	32
VII -	ESTRUTURA DA CARTEIRA 1991	32
VIII -	ESTRUTURA DA CARTEIRA 1995	32
IX -	DENSIDADE DO SEGURO	34
X -	PENETRAÇÃO DO SEGURO <i>vs.</i> PIB (<i>per capita</i>), A Preços Constantes	34
XI -	TEORIA <i>vs.</i> PRÁTICA ESTRATÉGICA	73
XII -	CADEIA DE VALOR	79
XIII -	INOVAÇÃO - PROCESSO DINÂMICO	87
XIV -	FOCALIZAÇÃO ESTRATÉGICA	88
XV -	PROCURA DE SEGUROS	97
XVI -	RELAÇÕES ENTRE ALGUMAS VARIÁVEIS MACROECONÓMICAS	106
XVII -	POPULAÇÃO E EMPREGO	107
XVIII -	ELASTICIDADE DA PROCURA DE SEGUROS <i>vs.</i> PIB, A Preços Correntes	115
XIX -	ELASTICIDADE DA PROCURA DE SEGUROS <i>vs.</i> ECONOMIA, A Preços Correntes	115
XX -	ELASTICIDADE DA PROCURA DE SEGUROS <i>vs.</i> PIB, A Preços Constantes	115
XXI -	ELASTICIDADE DA PROCURA DE SEGUROS <i>vs.</i> ECONOMIA, A Preços Constantes	116
XXII -	VARIÁVEL DEPENDENTE (Y) <i>vs.</i> VALORES ESTIMADOS (Ŷ)	134
XXIII -	PRÉMIOS DE SEGURO DIRECTO - INDÚSTRIA SEGURADORA	135

10. QUADROS ANEXOS

1 - OS PRÉMIOS DE SEGURO DIRECTO FACE A ALGUNS INDICADORES	145
2 - SEGURADORAS <i>vs.</i> EMPREGO NA <i>O.C.D.E.</i>	146
3 - PORTUGAL E O SEGURO	147
4 - SEGURADORAS EM PORTUGAL	148
5 - POSIÇÃO RELATIVA DAS SEGURADORAS	149
6 - ÍNDICE DE CONCENTRAÇÃO	150
7 - QUOTAS DE MERCADO	151
8 - SEGURADORAS NA <i>O.C.D.E.</i>	152
9 - RESULTADOS TÉCNICOS	153
10 - DENSIDADE DO SEGURO	154
11 - PENETRAÇÃO DO SEGURO	155
12 - DENSIDADE E PENETRAÇÃO DO SEGURO EM PORTUGAL - ESTUDO AUTÓNOMO	156
13 - ESTRUTURA DA CARTEIRA	157
14 - INTERMEDIÁRIOS DE SEGUROS NA <i>O.C.D.E.</i>	158
15 - ESTRUTURA DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	159
16 - PRINCIPAL LEGISLAÇÃO REGULADORA DA INDÚSTRIA SEGURADORA	160
17 - BASE DE DADOS, A Preços Correntes	161
18 - BASE DE DADOS, A Preços de 1976	162
19 - CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS, A Preços Correntes	163
20 - CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS, A Preços Constantes	164
21 - PROCURA DE SEGUROS - EQUAÇÕES DE REGRESSÃO (A Preços Correntes)	165
22 - PROCURA DE SEGUROS - EQUAÇÕES DE REGRESSÃO (A Preços Constantes)	168
23 - PRÉMIOS DE SEGURO DIRECTO - INDÚSTRIA SEGURADORA	169

ANEXO 1 - OS PRÉMIOS DE SEGURO DIRECTO FACE A ALGUNS INDICADORES
MACROECONÓMICOS

INDICADORES	1986	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	T.M.C.A.
Prémios SD/PIB	2,26%	2,69%	3,02%	3,22%	3,47%	3,99%	4,46%	5,17%	8,63%
Prémios SD/RD Part.	2,78%	3,65%	3,97%	4,17%	4,54%	5,18%	5,83%	6,86%	9,44%
Prémios SD/População Residente (*)	11,770	22,497	29,595	36,143	46,172	56,340	67,231	83,676	21,67%
Prémios SD/População Activa (*)	25,609	47,622	61,551	73,455	95,300	116,978	137,747	172,046	20,98%

(*) Valores em 10⁶ Esc.

Fontes: a) Dados macro-económicos: João César das Neves (1994), *The Portuguese Economy*, U.C.P., até ao ano de 1994

Dep^{to}. de Prospectiva e Planeamento do M.P.A.T., ano de 1995

b) Dados do Sector: Associação Portuguesa de Seguradores, *Relatório de Mercado*, (vários anos), Lisboa

T.M.C.A. - TAXA MÉDIA DE CRESCIMENTO ANUAL =

$$\left[\left(x \sqrt[N]{\frac{\text{Valordoano}N}{\text{Valordoano}0}} \right) - 1 \right] * 100, \text{ com } x = (\text{ano } N - \text{ano } 0 + 1)$$

ANEXO 2 - SEGURADORAS vs. EMPREGO NA O.C.D.E.

PAÍS	1986		1987		1988		1989		1990		1991		1992		1993		1994		1992		1993		1994	
	SEGURO	EMPREGO	SEGURO	EMPREGO	SEGURO	EMPREGO	SEGURO	EMPREGO	SEGURO	EMPREGO	SEGURO	EMPREGO	SEGURO	EMPREGO	SEGURO	EMPREGO	SEGURO	EMPREGO	PREMIOS/EMPREGADO	PREMIOS/EMPREGADO	PREMIOS/EMPREGADO	PREMIOS/EMPREGADO		
ALEMANHA	771	200.300	771	202.900	773	206.600	790	211.100	766	218.673	777	253.906	767	256.149	762	254.484	686	260.661			0.421	0.456	0.613	
AUSTRÁLIA	180		220		224		226		255		236		209		202		210							
AUSTRIA	67		08	31.568	69	31.566	70	32.014	72	32.783	70	33.100	70	32.744	69	32.985	66	32.440			0.276	0.303	0.325	
BELGICA	282	30.150	278	30.260	265	30.260	267	30.282	272	29.818	272	29.117	266	27.920	255	27.007	171	25.969			0.379	0.406	0.423	
CANADA	634	106.000	638		503	113.900	427	112.500	434	111.965	417	92.000	399		381		374							
DINAMARCA	233	12.700	236	14.000	234	14.300	236	13.700	238	13.800	239	14.300	246	14.300	258	14.662	256	16.000			0.467	0.248	0.487	
ESPAÑA	521		480	34.071	502	36.274	513	38.998	506	42.896	506	46.292	474	46.803	895	44.570	867	46.851			0.444	0.470	0.538	
E.U.A.	6.169	1.080.000	6.160	1.418.200	4.812	1.442.100	4.732	1.438.700	4.855	1.463.100	4.906	1.494.600	4.837	1.480.000	4.809	1.518.400	4.741	1.550.700			0.216	0.360	0.391	
FINLÂNDIA	50	11.600	51	12.000	53	11.864	56	12.000	57	12.000	57	11.400	56	11.000	63	11.800	172	9.000			0.645	0.487	0.762	
FRANÇA	548	124.508	577	124.130	585	123.000	607	123.000	634	123.400	657	123.800	634	123.800	630	122.000	614	122.000			0.681	0.778	0.905	
GRÉCIA	141	7.000	147	8.000	163	9.000	151	9.300	161	9.500	180	9.300	178	10.000	166	20.000	148	9.996			0.129	0.071	0.194	
HOLANDA (a)	694	44.800	796	49.800	805	52.000	811	53.800	811	54.700	783	56.100	786	58.500	784	59.800	767	65.633			0.445	0.446	0.448	
IRLÂNDIA	67	8.678	67	8.796	67	9.180	72	9.123	81	9.258	91	9.818	96	10.118	107	10.085	116	10.402			0.431	0.417	0.401	
ISLÂNDIA	29	400	29	400	27	440	27	430	27	430	26	430	26	434	26	430	23	433			0.477	0.451	0.469	
ITALIA	214	43.636	224	44.423	242	45.393	248	46.001	262	46.328	264	47.350	268	48.263	274	48.112	265	48.832			0.639	0.663	0.734	
JAPÃO	100	588.000	100	598.000	102	621.000	100	620.000	101	641.000	101	670.000	99	648.000	95	649.653	96	629.432			0.494	0.843	0.963	
LUXEMBURGO	81		100		126	960	155	1.010	182	1.100	223	1.160	241	1.190	257	1.208	289	1.277			0.634	0.480	0.506	
MÉXICO													43	20.687	45	20.067	47	20.446			0.236	0.288	0.297	
NORUEGA	208	8.550	198	8.350	188	12.000	178	11.500	162	11.000	78	12.000	146	12.000	139	11.640	134	8.083			0.464	0.480	0.764	
NOVA ZELÂNDIA	128	9.098	184	9.349	253	11.024	211		189		189		187											
PORTUGAL	51	13.861	57	14.075	62	14.133	65	14.234	70	14.728	80	14.176	88	14.941	91	14.592	95	14.008			0.197	0.225	0.270	
REINO UNIDO	836	289.900	838	257.900	838	262.800	833	269.800	839	269.300	837	242.900	824	260.000	766	267.800	822	221.031			0.394	0.414	0.529	
REPÚBLICA CHECA															20	11.097	27	13.029				0.070	0.079	
SUÉCIA	270	50.000	250	51.000	262	49.300	266	49.600	269	49.600	131	52.000	130	40.100	138	40.000	144	19.000			0.285	0.266	0.573	
SUÍÇA	123	41.800	123	42.100	123	33.242	129	34.669	132	35.811	137	37.313	142	37.313	146	37.241	151	36.510			0.541	0.577	0.687	
TURQUIA	39	3.143	39	3.122	39	3.397	46	4.096	46		53	5.186	54	5.215	57	5.632	56	5.598			0.183	0.258	0.102	
UNIAO EUROPEIA	322	62.468	329	58.862	336	59.774	343	60.262	347	61.462	344	62.981	342	63.655	366	64.607	368	69.241			0.445	0.466	0.560	

ANEXO 3 - PORTUGAL E O SEGURO

PAÍS	1980			1983			1986			1989			1992			1993			1994		
	PRÉMIOS	% do total	Ranking	PRÉMIOS	% do total	Ranking	PRÉMIOS	% do total	Ranking	PRÉMIOS	% do total	Ranking	PRÉMIOS	% do total	Ranking	PRÉMIOS	% do total	Ranking	PRÉMIOS	% do total	Ranking
JAPÃO	59.195	13,61	2	69.833	14,73	2	169.983	19,80	2	264.703	21,88	2	320.143	21,84	2	547.360	30,36	2	606.015	30,80	1
E.U.A.	189.805	43,63	1	227.993	48,10	1	371.072	43,22	1	453.201	37,45	1	522.468	35,64	1	564.514	31,31	1	594.195	30,20	2
ALEMANHA	40.252	9,25	3	35.853	7,56	3	62.442	6,95	3	81.043	6,70	3	107.403	7,33	3	116.075	6,44	3	128.459	6,53	3
REINO UNIDO	31.033	7,14	4	27.887	5,88	4	45.804	5,34	4	76.401	6,31	4	102.360	6,98	4	110.832	6,15	4	116.930	5,94	4
FRANÇA	22.632	5,20	5	19.204	4,05	5	36.440	4,25	5	63.271	5,23	5	84.303	5,75	5	94.958	5,27	5	94.958	5,27	5
ITÁLIA	7.251	1,67	8	7.231	1,53	8	14.452	1,68	8	23.374	1,93	8	30.834	2,10	8	31.921	1,77	8	34.370	1,75	7
CANADÁ	12.459	2,86	6	15.983	3,37	6	19.809	2,31	7	29.285	2,42	7	34.424	2,35	7	35.646	1,98	7	34.148	1,74	8
HOLANDA	8.528	1,96	7	6.819	1,44	9	11.474	1,34	9	18.959	1,57	11	26.043	1,78	9	26.633	1,48	9	29.421	1,50	9
SUIÇA	6.119	1,41	10	6.325	1,33	10	11.352	1,32	10	15.798	1,31	12	20.169	1,38	11	21.490	1,19	10	25.070	1,27	10
ESPAÑA	3.374	0,78	14	2.560	0,54	16	5.319	0,62	14	13.174	1,09	13	20.800	1,42	10	20.956	1,16	11	24.645	1,25	11
AUSTRÁLIA	7.044	1,62	9	8.427	1,78	7	8.666	1,01	11	19.472	1,61	10	19.640	1,34	12	20.256	1,12	12	23.089	1,17	12
BÉLGICA	4.393	1,01	12	2.894	0,61	14	5.057	0,59	15	7.009	0,58	18	10.594	0,72	15	10.958	0,61	15	10.994	0,56	16
SUÉCIA	4.811	1,11	11	3.394	0,72	13	6.672	0,78	13	11.771	0,97	14	11.426	0,78	14	10.636	0,59	16	10.882	0,55	17
ÁUSTRIA	2.833	0,65	16	2.624	0,55	15	4.770	0,56	17	7.130	0,59	16	9.026	0,62	17	10.000	0,55	17	10.558	0,54	18
DINAMARCA	2.573	0,59	17	1.920	0,40	20	3.806	0,44	18	5.153	0,43	20	6.535	0,45	18	3.630	0,36	18	7.453	0,38	19
FINLÂNDIA	2.435	0,56	18	2.138	0,45	17	3.787	0,44	19	7.019	0,58	17	5.998	0,41	20	5.751	0,32	20	6.860	0,35	20
NORUEGA	2.099	0,48	19	2.118	0,45	18	3.648	0,43	20	4.824	0,40	21	5.571	0,38	21	5.582	0,31	21	6.177	0,31	21
MÉXICO	1.509	0,35	20	1.034	0,22	26	895	0,10	31	2.342	0,19	27	4.883	0,33	22	5.773	0,32	19	6.082	0,31	22
IRLÂNDIA	985	0,23	25	1.034	0,22	25	2.180	0,25	25	3.880	0,32	24	4.357	0,30	24	4.208	0,23	26	4.169	0,21	27
PORTUGAL	612	0,14	28	471	0,10	34	783	0,09	36	1.470	0,12	30	2.940	0,20	29	3.276	0,18	29	3.787	0,19	28
NOVA ZELÂNDIA	803	0,18	27	863	0,18	27	1.046	0,12	30	1.676	0,14	28	2.565	0,17	30	2.886	0,16	30	3.680	0,19	30
GRÉCIA	418	0,09	34	344			461	0,05	43	785	0,06	37	1.288	0,09	35	1.415	0,08	39	1.858	0,09	36
TURQUIA	N/Disp.						253	0,03	52	450	0,04	47	954	0,07	40	1.533	0,09	35	1.073	0,05	41
REPÚBLICA CHECA (a)	N/Disp.			N/Disp.			3.235	0,38	21	1.586	0,13	29	582	0,04	44	781	0,04	44	1.031	0,05	42
LUXEMBURGO	N/Disp.						192	0,02	55	327	0,03	48	754	0,05	41	591	0,03	47	646	0,03	46
ISLÂNDIA	N/Disp.									150	0,01	58	207	0,01	54	194	0,01	67	203	0,01	65
EUROPA	N/Disp.			126.801	27,36		248.492	28,95		375.224	31,01		456.087	31,11		490.711	27,22		543.482	27,62	

(a) Checoslováquia, até 1991

Prémios: Milhões de USD

Fonte: Études Économiques, Revista Sigma (1982, 1985, 1988, 1991, 1994, 1995, 1996), Compagnie Suisse de Réassurances, Zurich

ANEXO 4 - SEGURADORAS EM PORTUGAL

SEGURADORAS	1972	1975	1980	1982	1983	1986	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Sedeadas em Portugal:	39	21	21	21	22	23	36	39	42	44	45	48
Públicas (Nacionalizadas) (*)		9	9	9	8	8						
Anónimas:												
de Capitais Mistos		8	8	8	8	9						
de Capitais Públicos					1	1						
Agrupamentos Complementares					1	1						
Públicas e Sociedades Anónimas							32					
Sociedades Anónimas de Direito Português	35							36	39	41	43	46
Mútuas	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2
Agências Gerais de Seguradoras Estrangeiras:	38	27	27	27	27	28	34	41	43	48	49	47
da União Europeia						24	29	37	40	45	46	44
não Comunitárias						4	5	4	3	3	3	3
Empresas de Seguros em L.P.S.												7
TOTAL	77	48	48	48	49	51	70	80	85	92	94	95

Fonte: Instituto de Seguros de Portugal, Seguros em Portugal, Lisboa

ANEXO 5 - POSIÇÃO RELATIVA DAS SEGURADORAS

(Valores em %)

SEGURADORAS	1976	1978	1981	1984	1986	1987	1988	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Empresas Públicas	75,69	75,86	73,68	71,88	70,22	68,05							
Sociedades Anónimas (*)	13,12	13,09	14,26	15,85	17,26	17,9							
EP's e Sociedades Anónimas (**)	88,81	88,95	87,94	87,73	87,48	85,95	84,65	88,50					
Sociedades Anónimas de Direito Português:													
Nacionais									87,60	89,20	90,70	90,50	90,10
Estrangeiras									71,60	72,90	73,50	75,50	72,60
Sociedades Mútuas	2,42	2,00	1,80	1,46	1,24	1,13	0,97	0,50	0,40	0,40	0,30	0,2	0,20
Estrangeiras:	8,77	9,05	10,20	10,74	11,24	12,92	14,38	11,10	12,00	10,40	9,00	9,30	9,70
Comunitárias					10,92	11,75	13,00	9,40	10,50	8,30	7,00	7,70	8,40
não Comunitárias					0,32	1,17	1,38	1,70	1,50	2,10	2,00	1,60	1,20

(*) MISTAS, até 1985; Inclui entre 1980 e 1986, o ACE-Seguro de Fronteira

(**) A partir de 1988, coincidindo com as reprivatizações, os dados foram agregados nas Sociedades Anónimas de Direito Português

Fonte: Associação Portuguesa de Seguradores, Relatório de Mercado, Lisboa

ANEXO 6 - ÍNDICE DE CONCENTRAÇÃO

(Valores em %)

SEGURADORAS	1974	1984	1985	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
5 Empresas	39,5	60,9	60,5	54,7	52,0	51,8	50,0	50,1	50,1	45,1	41,8
10 Empresas	52,5	78,7	78,6	74,3	72,0	72,0	69,4	67,7	67,3	63,3	65,6
15 Empresas	62,1	87,9	87,5	84,0	82,0	81,1	78,6	77,8	77,0	73,9	75,4

Os dados referentes aos anos de 1986 e 1987 não foram publicados

Fonte: Associação Portuguesa de Seguradores, Relatório de Mercado, Lisboa

ANEXO 7 - QUOTAS DE MERCADO

(Valores em %)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Sedeadas em Portugal:	88,95	88,00	89,70	90,90	90,70	90,10
Públicas e Sociedades Anónimas	88,30					
Sociedades Anónimas:		87,60	89,30	90,60	90,50	89,80
Nacionais		71,60	72,90	73,50	75,50	72,60
Estrangeiras (*)		16,00	16,40	17,10	15,00	17,20
Mútuas	0,65	0,40	0,40	0,30	0,20	0,30
Agências Gerais de Seguradoras Estrangeiras:	11,06	12,00	10,40	9,00	9,30	9,76
da União Europeia	9,41	10,50	8,30	7,00	7,70	8,40
não Comunitárias	1,65	1,50	2,10	2,00	1,60	1,36
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

(*) Detidas directa e maioritariamente por entidades estrangeiras

Fonte: *Associação Portuguesa de Seguradores*, Relatório de Mercado, Lisboa

ANEXO 8 - SEGURADORAS NA O.C.D.E.

PAÍS	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	PRÉMIOS/ SEGUR ^m (1)	1992	PRÉMIOS/ SEGUR ^m (1)	1993	PRÉMIOS/ SEGUR ^m (1)	1994	PRÉMIOS/ SEGUR ^m (1)	1992	1993	1994	PORTUGAL vs U.E. (Pr/Seg ^m)	1992	1993	1994	PORTUGAL vs U.E. (Pr/Seg ^m)
	SEGUR ^m	SEGUR ^m	SEGUR ^m	SEGUR ^m	SEGUR ^m	SEGUR ^m	SEGUR ^m	SEGUR ^m	SEGUR ^m		SEGUR ^m	SEGUR ^m	SEGUR ^m	SEGUR ^m	SEGUR ^m	SEGUR ^m	SEGUR ^m	PORTUGAL vs U.E. (Pr/Seg ^m)	1993	1994	PORTUGAL vs U.E. (Pr/Seg ^m)	1993	1994	PORTUGAL vs U.E. (Pr/Seg ^m)
ALEMANHA	771	771	773	790	766	777	767	762	685		140,030	152,329	187,531				23,86%	23,63%	21,26%		23,86%	23,63%	21,26%	
AUSTRÁLIA	180	220	224	226	255	236	209	202	210		93,971	100,277	109,948				35,55%	35,90%	36,26%		35,55%	35,90%	36,26%	
AUSTRIA	67	68	69	70	72	70	70	69	66		128,943	144,928	159,970				25,91%	24,84%	24,92%		25,91%	24,84%	24,92%	
BÉLGICA	282	278	265	267	272	272	266	255	171		39,827	42,973	64,292				83,89%	83,77%	62,00%		83,89%	83,77%	62,00%	
CANADÁ	634	638	503	427	434	417	399	381	374		86,276	93,559	91,305				38,72%	38,48%	43,68%		38,72%	38,48%	43,68%	
DINAMARCA	233	236	234	236	238	239	245	258	256		26,673	14,070	29,113				125,25%	255,87%	136,92%		125,25%	255,87%	136,92%	
ESPAÑA	521	480	502	513	506	505	474	895	867		43,882	23,415	28,426				76,13%	153,75%	140,24%		76,13%	153,75%	140,24%	
E.U.A.	6.159	6.160	4.812	4.732	4.855	4.905	4.837	4.809	4.741		108,015	117,387	125,331				30,93%	30,67%	31,81%		30,93%	30,67%	31,81%	
FINLÂNDIA	50	51	53	56	57	57	56	53	172		107,107	108,509	39,884				31,19%	33,18%	99,95%		31,19%	33,18%	99,95%	
FRANÇA	548	577	585	607	624	657	634	630	514		132,970	150,727	214,912				25,13%	23,88%	18,56%		25,13%	23,88%	18,56%	
GRÉCIA	141	147	153	151	161	180	178	156	149		7,236	9,071	12,470				461,71%	396,89%	319,68%		461,71%	396,89%	319,68%	
HOLANDA	694	796	805	811	811	783	786	784	757		33,134	33,971	38,865				100,83%	105,97%	102,57%		100,83%	105,97%	102,57%	
IRLÂNDIA	67	67	67	72	81	91	96	107	116		45,385	39,327	35,940				73,61%	91,54%	110,92%		73,61%	91,54%	110,92%	
ISLÂNDIA	29	29	27	27	27	26	26	26	23		7,962	7,462	8,826				419,63%	482,47%	451,65%		419,63%	482,47%	451,65%	
ITÁLIA	214	224	242	248	252	264	268	274	265		115,052	116,500	129,698				29,04%	30,90%	30,74%		29,04%	30,90%	30,74%	
JAPÃO	100	100	102	100	101	101	99	95	95		3,233,768	5,761,684	6,379,105				1,03%	0,62%	0,62%		1,03%	0,62%	0,62%	
LUXEMBURGO	81	100	126	155	192	223	241	257	289		3,129	2,300	2,235				1067,85%	1565,48%	1783,35%		1067,85%	1565,48%	1783,35%	
MÉXICO							43	45	47		113,558	128,289	129,404				29,42%	28,06%	30,81%		29,42%	28,06%	30,81%	
NORUEGA	208	198	188	178	162	78	145	139	134		38,421	40,158	46,097				86,96%	89,65%	86,48%		86,96%	89,65%	86,48%	
NOVA ZELÂNDIA	128	184	253	211	189	189	167				15,359	-	-				217,52%	-	-		217,52%	-	-	
PORTUGAL	51	57	62	65	70	80	88	91	96		33,409	36,000	39,863				1	1	1		1	1	1	
REINO UNIDO	835	838	838	833	839	837	824	829	822		124,223	133,694	142,251				26,89%	26,93%	28,02%		26,89%	26,93%	28,02%	
REPÚBLICA CHECA								20	27		-	39,050	38,185				-	92,19%	104,39%		-	92,19%	104,39%	
SUÉCIA	270	250	262	266	269	131	130	138	144		87,892	77,072	75,569				38,01%	46,71%	52,75%		38,01%	46,71%	52,75%	
SUÍÇA	123	123	123	129	132	137	142	146	151		142,036	147,192	166,026				23,52%	24,46%	24,01%		23,52%	24,46%	24,01%	
TURQUIA	39	39	39	46	46	53	54	57	56		17,667	26,895	19,161				189,11%	133,86%	208,05%		189,11%	133,86%	208,05%	
UNIAO EUROPEIA	322	329	336	343	347	344	342	371	358		82,893	81,295	93,423				40,30%	44,28%	42,67%		40,30%	44,28%	42,67%	

(1) Valores em milhões de USD

Fontes: O.C.D.E. (1995), Insurance Statistics Yearbook, 1986-1993

ANEXO 9 - RESULTADOS TÉCNICOS

(Un.: 10⁶ Esc.)

RUBRICA	1977	1980	1983	1986	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
(1) Prémios de Seguro Directo	14.815	30.414	59.524	108.290	220.384	290.270	354.173	431.481	526.809	628.568	782.912
(2) Indemnizações de Seguro Directo (a)	8.312	17.195	35.839	59.899	127.821	173.030	287.004	373.404	439.596	509.862	662.387
(3) Resultado	(1)-(2)	6.503	23.685	48.391	92.563	117.240	67.169	58.077	87.213	118.706	120.525
(4) Comissões SD e Desp. de Aquisição	1.540	3.080	5.434	9.067	17.455	22.159	25.211	30.216	35.931	40.652	87.183
(5) Despesas Gerais	4.343	9.144	18.609	37.197	60.169	74.835	89.314	100.648	113.527	114.148	87.401
(6) Desp. Gerais e total dos C. Aquisição	(4)+(5)	5.883	12.224	46.264	77.624	96.994	114.525	130.864	149.458	154.800	174.584
(7) Resultado Técnico Bruto	(8)-(6)	620	995	-358	2.127	32.394	-22.145	-42.571	-26.314	4.558	33.124
(8) Resultado de Exploração		501	776	-2.111	4.904	5.800	2.772	-27.061	-5.128	2.132	12.835
Rácio de Sinistralidade	(2)/(1)	56,11%	56,54%	60,21%	55,31%	59,61%	81,03%	86,54%	83,45%	81,11%	84,61%
Rácio Total de Custos Aquis./Prémios	(4)/(1)	10,39%	10,13%	9,13%	8,37%	7,92%	7,12%	7,00%	6,82%	6,47%	11,14%
Rácio Gastos Gerais/Prémios	(6)/(1)	39,71%	40,19%	40,39%	42,72%	33,42%	32,34%	30,33%	28,37%	24,63%	22,30%
Rentabilidade Técnica	(7)/(1)	4,18%	3,27%	-0,60%	1,96%	14,61%	-6,25%	-9,87%	-4,99%	0,73%	4,23%
Rentabilidade da Exploração	(8)/(1)	3,38%	2,55%	-3,55%	4,53%	2,00%	0,78%	-6,27%	-0,97%	0,34%	1,64%

(a) Incluindo as Variações das Provisões Matemáticas e para Evolução de Sinistros de A.T. e os Reajustamentos (Indemnizações de Exercícios Anteriores)

Em consequência das alterações introduzidas pelo novo Plano de Contas do sector, que entrou em vigor em 1995, os valores correspondentes a este ano não são perfeitamente comparáveis com os de anos anteriores. A mesma ilação se deverá retirar, igualmente, quanto aos indicadores resultantes destes dados.

Fonte: Associação Portuguesa de Seguradores , Relatório de Mercado, Lisboa

ANEXO 10 - DENSIDADE DO SEGURO

PAÍS	1983	1984	1985	Ranking Mundial	1986	Ranking Mundial	1987	1988	1989	1990	1991	Ranking Mundial	1992	1993	1994	Ranking Mundial
JAPÃO	543,0	606,0	905,8	3	1.399,2	3	1.974,5	2.320,9	2.149,9	2.252,5	2.484,0	2	2.576,2	4.395,1	4.849,7	1
SUÍÇA	1.013,0	956,0	1.274,6	1	1.746,5	1	2.447,2	2.323,5	2.375,6	2.926,6	3.001,7	1	2.923,1	3.096,5	3.586,6	2
E.U.A.	971,0	1.058,0	1.256,8	2	1.535,9	2	1.688,2	1.751,3	1.817,1	1.928,7	1.927,1	4	2.067,6	2.191,5	2.279,7	3
REINO UNIDO	593,0	630,0	651,6	7	807,0	6	1.121,8	1.208,4	1.335,7	1.775,2	1.998,9	3	1.769,4	1.913,5	2.002,2	4
HOLANDA	506,0	469,0	577,4	11	788,1	8	1.041,7	1.019,9	1.281,1	1.613,2	1.720,9	5	1.715,6	1.740,7	1.912,9	5
FRANÇA	387,0	383,0	496,1	14	657,9	12	898,8	933,5	1.126,7	1.316,7	1.412,2	9	1.469,5	1.646,9	1.908,2	6
LUXEMBURGO	291,0	286,0	375,7	16	533,4	16	705,4	732,4	860,5	1.167,5	1.343,7	10	1.934,5	1.556,2	1.614,3	7
ALEMANHA	580,0	552,0	726,5	4	1.142,7	4	1.569,3	1.537,2	1.512,7	1.462,8	1.299,9	11	1.329,2	1.429,7	1.577,9	8
DINAMARCA	372,0	410,0	604,7	9	743,4	11	953,2	940,2	1.004,5	1.219,0	1.260,5	13	1.254,0	1.365,6	1.433,2	9
NORUEGA	550,0	540,0	680,2	5	874,8	5	1.083,8	1.126,0	1.140,4	1.288,7	1.421,2	8	1.298,6	1.295,2	1.423,3	10
FINLÂNDIA	469,0	474,0	601,0	10	769,7	10	1.074,6	1.194,5	1.417,9	1.901,1	1.678,6	7	1.190,1	1.132,0	1.347,7	11
AUSTRIA	N/Disp.	N/Disp.	459,4	15	631,0	13	830,4	828,2	935,7	1.075,4	1.133,7	16	1.145,4	1.251,6	1.303,5	12
AUSTRÁLIA	N/Disp.	506,0	503,1	12	542,6	15	653,7	1.118,3	1.158,3	1.296,5	1.221,0	15	1.120,4	1.147,0	1.294,2	13
SUÉCIA	459,0	496,0	623,1	8	797,1	7	920,9	1.120,0	1.384,8	1.326,1	1.681,8	6	1.316,4	1.215,5	1.238,0	14
IRLÂNDIA	436,0	503,0	500,8	13	615,8	14	1.145,5	909,6	1.105,4	1.232,2	1.262,6	12	1.227,3	1.182,0	1.167,7	15
CANADÁ	N/Disp.	667,0	728,0	6	773,4	9	892,3	1.022,7	1.116,9	1.196,6	1.254,4	14	1.254,5	1.239,9	1.167,5	16
BÉLGICA	358,0	339,0	369,3	17	510,3	17	673,7	635,1	705,9	868,3	923,7	17	1.059,4	1.090,3	1.088,5	17
NOVA ZELÂNDIA	N/Disp.	N/Disp.	271,7	19	321,8	19	677,9	549,8	506,4	512,5	489,5	24	752,1	834,1	1.054,4	18
ISLÂNDIA	282,0	290,0	300,0	18	378,0	18	520,0	636,0	600,0	786,6	887,5	18	797,0	744,5	752,0	22
ESPANHA	78,0	85,0	89,3	25	137,5	26	279,6	376,4	397,0	431,3	525,7	22	532,2	535,4	629,7	24
ITÁLIA	138,0	143,0	175,1	20	252,6	20	344,3	348,1	406,3	524,2	605,1	21	543,0	559,3	601,0	26
PORTUGAL	57,0	52,0	56,7	30	76,1	31	101,7	114,5	140,4	206,3	250,2	28	298,5	332,2	384,2	29
GRÉCIA	N/Disp.	N/Disp.	34,0	35	46,2	35	63,1	67,3	78,3	103,9	120,2	29	125,0	136,7	178,1	33
REPÚBLICA CHECA (a)	N/Disp.	N/Disp.	N/Disp.		208,7	21	239,1	245,0	101,3	53,1	46,3	37	56,5	75,6	98,2	40
MÉXICO	N/Disp.	N/Disp.	14,9	39	11,2	51	11,1	24,0	27,7	30,4	40,2	40	54,5	63,3	65,4	45
TURQUIA	4,0	5,0	4,6	52	5,1	56	6,0	6,0	8,0	12,9	13,8	51	16,2	25,5	17,5	57

Unidade: USDollars (a) Checoslováquia até 1991

Fonte: Revista Sigma, Compagnie Suisse de Réassurances - Études Économiques (Zurich), 1987-1995

ANEXO 11 - PENETRAÇÃO DO SEGURO

PAÍS	1983	1984	1985	Ranking Mundial	1986	Ranking Mundial	1987	1988	1989	1990	1991	Ranking Mundial	1992	1993	1994	Ranking Mundial
JAPÃO	5.46	5.75	6.94	6	8.20	4	8.69	9.78	9.71	8.73	8.50	6	8.60	12.64	12.83	1
REINO UNIDO	7.27	8.26	7.11	4	8.34	3	8.35	8.25	9.38	9.67	10.70	3	11.40	11.73	11.43	4
SUÍÇA	6.76	6.85	7.07	5	7.54	7	8.02	8.46	8.43	8.03	8.30	7	8.60	9.26	9.74	6
HOLANDA	5.45	5.42	5.60	9	5.85	9	6.29	6.67	7.67	8.08	8.30	8	8.40	8.62	8.80	7
IRLANDA	8.33	9.99	9.32	1	8.48	2	12.24	10.02	10.42	9.45	9.40	4	9.10	8.82	8.77	8
USA	6.81	6.74	7.52	2	8.84	1	9.07	8.90	8.78	8.89	8.60	5	8.70	8.90	8.57	10
FRANÇA	4.03	4.22	4.50	15	4.70	16	5.06	5.58	5.99	5.88	6.20	12	6.60	7.58	7.78	12
FINLÂNDIA	4.61	4.51	4.88	12	5.07	14	5.31	5.61	5.75	6.54	6.90	10	6.60	6.84	7.54	13
NOVA ZELÂNDIA	N/Disp.	N/Disp.	3.91	18	3.78	21	5.64	4.59	4.02	3.98	4.20	22	6.50	6.60	7.19	14
AUSTRÁLIA	N/Disp.	4.34	5.34	10	5.19	13	5.31	6.86	6.88	7.57	7.40	9	7.20	7.19	7.16	15
ALEMANHA	5.45	5.48	5.90	8	5.97	8	8.94	9.33	8.54	5.75	5.70	14	5.70	6.74	7.00	16
SUÉCIA	4.13	4.30	4.72	14	4.87	15	4.49	5.31	6.00	4.83	5.60	15	5.60	5.74	6.40	17
CANADÁ	N/Disp.	4.89	5.14	11	5.41	10	5.41	5.29	5.20	5.50	5.80	13	6.40	6.46	6.22	18
AUSTRIA	N/Disp.	N/Disp.	4.41	16	4.54	17	4.75	5.05	5.04	4.97	4.90	19	5.00	5.49	6.22	19
LUXEMBURGO	3.12	3.23	2.46	28	3.89	20	3.35	3.75	3.95	4.78	5.40	16	7.90	5.89	5.93	20
DINAMARCA	3.40	3.84	4.77	13	4.22	18	4.30	4.58	4.45	4.47	4.60	20	4.80	5.26	5.48	22
BÉLGICA	4.37	4.36	3.84	19	3.97	19	4.17	4.16	4.06	4.09	4.10	23	5.00	5.20	5.48	23
NORUEGA	4.12	4.03	4.38	17	5.24	12	5.08	5.23	5.08	4.88	5.30	17	5.50	5.40	5.26	25
ESPANHA	1.91	2.07	1.89	31	2.20	27	3.31	4.21	3.22	3.25	3.60	24	4.10	4.38	5.10	26
PORTUGAL	2.69	2.67	2.73	25	2.61	25	2.69	2.97	3.09	3.40	3.60	25	3.80	4.37	4.96	27
ISLÂNDIA	2.52	2.52	2.52	26	2.38	26	2.38	2.90	3.13	3.19	3.40	27	3.50	3.19	3.84	32
ITÁLIA	1.89	1.97	2.49	27	2.19	28	2.35	2.42	2.50	2.61	2.80	32	3.00	3.21	3.38	35
REPÚBLICA CHECA (a)	N/Disp.	N/Disp.	N/Disp.		N/Disp.		3.29	3.35	2.98	2.92	2.10	36	2.30	2.50	2.86	38
GRÉCIA	N/Disp.	N/Disp.	1.11	40	1.15	39	1.24	1.34	1.40	1.56	1.70	45	1.90	1.94	2.39	42
MÉXICO	N/Disp.	N/Disp.	1.01	43	N/Disp.		1.02	1.16	1.26	1.15	1.30	50	1.50	1.60	1.61	54
TURQUIA	0.40	0.47	0.47	49	0.49	46	0.54	0.57	0.61	0.78	0.90	55	1.10	1.31	0.81	65

Unidade: % do PIB, USDollars

(a) Checoslováquia até 1991

Fonte: Revista Sigma, Compagnie Suisse de Réassurances - Études Économiques (Zurich), 1987-1995

ANEXO 12 - DENSIDADE E PENETRAÇÃO DO SEGURO EM PORTUGAL

	1977	1982	1986	1990	1991	1992	1993	1994	1995
PRODUTO INTERNO BRUTO (*)	625.835	1.850.407	5.061.635	9.621.111	11.031.729	12.427.242	13.209.560	14.087.500	15.133.200
PRÉMIOS DE SEGURO DIRECTO (*)	15.370	49.460	114.417	290.270	354.752	431.481	526.809	628.636	786.004
NÚMERO DE HABITANTES (**)	8.594	9.540	9.721	9.808	9.815	9.345	9.351	9.350	9.357
PRÉMIOS/P.I.B. (%)	2,456	2,673	2,260	3,017	3,216	3,472	3,988	4,462	5,194
PRÉMIOS/HABITANTE (**)	1,789	5,185	11,770	29,595	36,143	46,172	56,340	67,231	84,006

(*) Valores em 10⁶ Esc.

(**) Valores em 10³ Esc.

Fontes: *Instituto Nacional de Estatística*

Instituto de Seguros de Portugal, Seguros em Portugal, Lisboa

ANEXO 13 - ESTRUTURA DA CARTEIRA

(Valores em %)

RAMO	1977	1982	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Vida e Operações de Capitalização (*)	8,44	8,40	9,70	12,87	18,10	20,69	23,90	26,51	29,00	31,45	34,50	43,56
Acidentes e Doença			30,02	30,09	27,80	25,62	22,90	21,93	20,70	18,55	17,80	15,31
Acidentes de Trabalho	32,24	27,47	25,49	25,30	23,05	20,60	17,50	16,30	14,70	14,70	12,50	12,90
Acidentes Pessoais	3,42	4,23	3,59									
Incêndio e Outros Danos em Coisas			15,40	15,14	13,80	13,02	11,50	11,31	9,90	9,05	8,70	7,24
Incêndio	11,05	12,27	10,54									
Agrícola	0,28	0,78	0,89									
Automóvel (**)	30,06	29,32	35,40	32,18	31,20	32,50	34,90	33,74	34,80	36,12	34,80	30,49
Marítimo e Transportes			5,88	5,64	4,90	4,01	3,20	2,86	2,40	1,74	1,80	1,46
Marítimo	6,99	6,94	3,54					2,56				
Transportes Terrestres	1,04	1,29	1,18					0,30				
Aéreo	0,94	0,77	1,09							0,34	(a)	(a)
Responsabilidade Civil Geral			1,19	1,54	1,40	1,32	1,10	1,13	1,10	1,04	1,00	0,83
Diversos	5,54	8,52	2,41	2,54	2,70	2,85	2,50	2,52	2,10	1,72	1,50	1,11
Vida	8,44	8,40	9,70	12,87	18,10	20,69	23,90	26,51	29,00	31,45	34,50	43,56
Ac.Trabalho + Automóveis	62,30	56,79	60,89	57,48	54,25	53,10	52,40	50,04	49,50	50,82	47,30	43,39
Restantes Ramos não Vida	29,26	34,80	29,41	29,65	27,55	26,22	23,70	23,45	21,50	17,74	18,30	13,05

(*) Até 1987, apenas Vida

(**) Não inclui o ACE-Seguro de Fronteira

(a) incluído globalmente no total dos Ramos Marítimo e Transportes

Fontes: Seguros em Portugal, Instituto de Seguros de Portugal;

Relatório de Mercado (Acidentes de Trabalho), Associação Portuguesa de Seguradores, Lisboa

ANEXO 15 - ESTRUTURA DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

ESTRUTURA	VIDA				NÃO VIDA				TOTAL			
	1992	1993	1994	1995	1992	1993	1994	1995	1992	1993	1994	1995
TRADICIONAIS												
Mediadores:	41,3	43,9	32,4	19,2	80,5	83,6	83,8	83,7	67,5	67,7	60,5	47,3
Agentes (a)	32,8	36,8	26,8	16	55,1	55,3	56,7	57,5	47,7	47,9	43,1	34,1
Corretores	2	2,5	1,9	1,2	14,7	17,5	16,0	15,6	10,5	11,5	9,6	7,5
Angariadores	6,5	4,6	3,7	2	10,7	10,8	11,1	10,6	9,3	8,3	7,7	5,7
Venda Directa	26,1	15,9	15,2	4,4	18,8	15,4	14,6	13,3	21,2	15,6	14,9	8,3
TOTAL (1)	67,5	59,8	47,6	23,6	99,3	99,0	98,3	97	88,7	83,3	75,4	55,6
NOVOS												
Bancos	30,5	35,9	48,6	75,9	0,5	0,7	1,4	2,9	10,4	14,8	22,7	44,1
Diversos:	2	4,3	3,8	0,5	0,2	0,3	0,3	0,2	0,8	1,9	1,9	0,4
C.T.T.	1,3	4,1	3,8	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	1,6	1,7	0,3
Direct Mailing	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Outros	0,6	0,2	0,0	0,0	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	0,2	0,1
TOTAL (2)	32,5	40,2	52,4	76,4	0,7	1,0	1,7	3,1	11,3	16,7	24,6	44,4
TOTAL (1+2)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,1	100,0	100,0	100,0	100,0

(a) Individuais e Colectivos (Soc. de Mediação)

Fonte: Associação Portuguesa de Seguradores, Relatório de Mercado, Lisboa

ANEXO 16 - PRINCIPAL LEGISLAÇÃO REGULADORA DA INDÚSTRIA SEGURADORA

ACTIVIDADE SEGURADORA NA ACTUALIDADE	DECRETO-LEI DE TRANSPOSIÇÃO INTERNA	ASSUNTOS RELEVANTES
<i>De 1ª geração:</i> NÃO VIDA: 73/239/CEE, de 24/7; 73/240/CEE, de 24/7; 76/580/CEE, de 19/6; 87/343/CEE, de 22/6 VIDA: 79/267/CEE, de 5/3	D.L. 98/82, de 7/4, 133/86, de 12/6 D.L. 387/89, de 9/11 D.L. 188/91, de 17/5	Da liberdade de estabelecimento: Correspondendo ao ordenamento comunitário instituído pelas directivas então em vigor na CEE, Supressão das restrições à liberdade de estabelecimento, harmonizando as normas de acesso e o seu exercício em cada país. Classificação unívoca dos riscos por ramos de seguros. As empresas que explorem simultaneamente seguros Vida e Não Vida, terão que adoptar uma gestão distinta para cada uma das actividades. Relativo ao acesso e exercício da actividade de seguro directo Não Vida, Altera o D.L. 98/82.
<i>De 2ª geração:</i> NÃO VIDA: 78/473/CEE, de 30/5; 88/357/CEE, de 22/6; 90/618/CEE, de 8/11 VIDA: 90/619/CEE, de 9/11	D.L. 352/91, de 9/10	Da liberdade de prestação de serviços (L.P.S.): Com o objectivo do desenvolvimento do <i>Mercado Interno de Seguros</i> , regulam (parcialmente) a liberdade de prestação de serviços na Comunidade - de tal forma que qualquer cidadão europeu possa contratar um seguro em qualquer Estado - e, ainda, as normas porque se deveria reger o co-seguro comunitário de "grandes riscos". São publicadas as regras de congruência dos activos e algumas regras de cumprimento das garantias financeiras. Definem os riscos (Não Vida) susceptíveis de serem garantidos em regime de co-seguro comunitário ("grandes riscos"). Não chegam a liberalizar a contratação dos riscos de <i>massa</i> cuja regulação (protecção) ficará a cargo de cada Estado.
<i>De 3ª geração:</i> NÃO VIDA: 92/49/CEE, de 18/6 VIDA: 92/96/CEE, de 10/11	D.L. 102/94, de 20/4	Do princípio da autorização única: No âmbito do reconhecimento mútuo das legislações, qualquer seguradora pode desenvolver a sua actividade em toda a Comunidade, quer em regime de estabelecimento, quer em regime de L.P.S. Determina que a responsabilidade pelo controlo da <i>margem de solvência</i> recairá sobre o Estado em que a empresa tenha a sua sede. Consequentemente que as empresas <i>multiramos</i> explorem, simultaneamente, seguros de Vida exigindo, porém, uma gestão autónoma.
<i>Outra legislação:</i> 64/225/CEE, de 25/2 77/92/CEE, de 13/12 84/5/CEE, de 11/1; 90/232/CEE, de 19/5; 90/618/CEE, de 8/11 85/374/CEE, de 25/7 87/343/CEE, de 22/6 87/344/CEE, de 4/7 88/361/CEE, de 24/6 91/674/CEE	D.L. 102/94, de 20/4 D.L. 145/79, de 23/5, 388/91, de 10/10 D.L. 522/85, de 31/12; D.L. 169/92, de 8/8 D.L. 130/94, de 19/5 D.L. 383/89, de 6/11 D.L. 183/88, de 24/5; 188/91, de 17/5 D.L. 115/91, de 22/6 D.L. 147/94, de 25/5 D.L. 341/93, de 30/9	Suprime as restrições à livre prestação de serviços em matéria de resseguro e de retrocessão. Sobre o regime de acesso e exercício da mediação de seguros (L.P.S.), O 2º D.L., que altera o anterior, tem em vista o reforço do profissionalismo e especialização da actividade de mediação e institui a liberdade de comissionamento. Regula o seguro obrigatório de Responsabilidade Civil derivada da utilização de veículos a motor. Entre 1985 e 1994, seria publicada legislação interna adicional, fixando os (novos) capitais seguros, sempre crescentes, por forma a que, até Dez./95, se atingisse o limite imposto pela Directiva (600.000 Ecus). Relativa a responsabilidade civil decorrente de produtos defeituosos. Na esteira da I Directiva (73/239/CEE), regula o exercício da actividade de seguros de Crédito e Caução. Relativa à coordenação das disposições legais, regulamentares e administrativas do seguro de protecção jurídica. Relativa à liberalização da circulação de capitais. Directiva relativa às contas anuais e às contas consolidadas das seguradoras e harmoniza, no fundamental, em matéria de constituição das Provisões Técnicas e da congruência dos activos representativos destas. O Plano de Contas para a Indústria Seguradora, em Portugal, seria publicado pela Norma n.º 7/94-R, do I.S.P.. Aprova a nova Tabela Nacional de Incapacidades (Acidentes de Trabalho).

Fontes: Paula Maia Fernandes (1995), *O Novo Regime Segurador - Passaporte Comunitário*, Texto Editora

Miguel Ángel Martínez Martínez (1994), *Organización y Estrategia en la Empresa Aseguradora en España*, Fundacion MAPFRE Estudios

SRI Internacional (1992), *Oportunidades Estratégicas para la Industria Española de Seguros*, ICEA

Associação Portuguesa de Seguradores (1991, 1995), *Relatórios de Mercado*

VARIÁVEIS DUMMY

Fontes: Pilsom; **Período de 1980 até 1976 -** João César das Neves; **The Portuguese Economy 11 C P 1994**

Período de 1977 até 1985 - *Ibd.*, e L.N.E. (base: 1977)

Período de 1986 até 1992, NE (base: 1986)

A partir de 1994, Dep.^{to} de Prospecção e Planejamento do M.P.A.T.,

Período de 1960 até 1976, aos preços relativos de 1963, in *Main aggregates*, dados da O.C.D.

Período de 1977 até 1983 - I.N.E. (base: 1977)

A partir de 1994, Dep.^o de Prospecção e Planeamento do M.P.A.T.

Procura informal, ac)

A partir de 1983, Dep.³⁰ de Prospecção e Planeamento do M.P.A.T.

Consumo Privado:
Período de 1980 até 1992, João César das Neves, *The Portuguese Economy*, U.C.P., 1994

ESCE Investimentos
A partir de 1993, Banco de Portugal

U.S.C. JOURNALISTEN,
 PERÍODO DE 1980 até 19/6 - João César das Neves, *The Portuguese Economy*, U.C.P., 1994
 Barchelo de 1077 até 1993 15/7 - J.N.F. A. 1993

Periodo del 1977 alla 1992, IRI, e N.E. (base: 1977)
A partire da 1992, Banca del Commercio

Prouzaanci:
 a) 1960-1969, BILHEDU DE PORTUGAL
 b) 1970-1979, BILHEDU DE PORTUGAL
 c) 1980-1989, BILHEDU DE PORTUGAL
 d) 1990-1999, BILHEDU DE PORTUGAL
 e) 2000-2009, BILHEDU DE PORTUGAL
 f) 2010-2019, BILHEDU DE PORTUGAL
 g) 2020-2029, BILHEDU DE PORTUGAL
 h) 2030-2039, BILHEDU DE PORTUGAL
 i) 2040-2049, BILHEDU DE PORTUGAL
 j) 2050-2059, BILHEDU DE PORTUGAL
 k) 2060-2069, BILHEDU DE PORTUGAL
 l) 2070-2079, BILHEDU DE PORTUGAL
 m) 2080-2089, BILHEDU DE PORTUGAL
 n) 2090-2099, BILHEDU DE PORTUGAL
 o) 2100-2109, BILHEDU DE PORTUGAL
 p) 2110-2119, BILHEDU DE PORTUGAL
 q) 2120-2129, BILHEDU DE PORTUGAL
 r) 2130-2139, BILHEDU DE PORTUGAL
 s) 2140-2149, BILHEDU DE PORTUGAL
 t) 2150-2159, BILHEDU DE PORTUGAL
 u) 2160-2169, BILHEDU DE PORTUGAL
 v) 2170-2179, BILHEDU DE PORTUGAL
 w) 2180-2189, BILHEDU DE PORTUGAL
 x) 2190-2199, BILHEDU DE PORTUGAL
 y) 2200-2209, BILHEDU DE PORTUGAL
 z) 2210-2219, BILHEDU DE PORTUGAL
 aa) 2220-2229, BILHEDU DE PORTUGAL
 ab) 2230-2239, BILHEDU DE PORTUGAL
 ac) 2240-2249, BILHEDU DE PORTUGAL
 ad) 2250-2259, BILHEDU DE PORTUGAL
 ae) 2260-2269, BILHEDU DE PORTUGAL
 af) 2270-2279, BILHEDU DE PORTUGAL
 ag) 2280-2289, BILHEDU DE PORTUGAL
 ah) 2290-2299, BILHEDU DE PORTUGAL
 ai) 2300-2309, BILHEDU DE PORTUGAL
 aj) 2310-2319, BILHEDU DE PORTUGAL
 ak) 2320-2329, BILHEDU DE PORTUGAL
 al) 2330-2339, BILHEDU DE PORTUGAL
 am) 2340-2349, BILHEDU DE PORTUGAL
 an) 2350-2359, BILHEDU DE PORTUGAL
 ao) 2360-2369, BILHEDU DE PORTUGAL
 ap) 2370-2379, BILHEDU DE PORTUGAL
 aq) 2380-2389, BILHEDU DE PORTUGAL
 ar) 2390-2399, BILHEDU DE PORTUGAL
 as) 2400-2409, BILHEDU DE PORTUGAL
 at) 2410-2419, BILHEDU DE PORTUGAL
 au) 2420-2429, BILHEDU DE PORTUGAL
 av) 2430-2439, BILHEDU DE PORTUGAL
 aw) 2440-2449, BILHEDU DE PORTUGAL
 ax) 2450-2459, BILHEDU DE PORTUGAL
 ay) 2460-2469, BILHEDU DE PORTUGAL
 az) 2470-2479, BILHEDU DE PORTUGAL
 ba) 2480-2489, BILHEDU DE PORTUGAL
 bb) 2490-2499, BILHEDU DE PORTUGAL
 bc) 2500-2509, BILHEDU DE PORTUGAL
 bd) 2510-2519, BILHEDU DE PORTUGAL
 be) 2520-2529, BILHEDU DE PORTUGAL
 bf) 2530-2539, BILHEDU DE PORTUGAL
 bg) 2540-2549, BILHEDU DE PORTUGAL
 bh) 2550-2559, BILHEDU DE PORTUGAL
 bi) 2560-2569, BILHEDU DE PORTUGAL
 bj) 2570-2579, BILHEDU DE PORTUGAL
 bk) 2580-2589, BILHEDU DE PORTUGAL
 bl) 2590-2599, BILHEDU DE PORTUGAL
 bm) 2600-2609, BILHEDU DE PORTUGAL
 bn) 2610-2619, BILHEDU DE PORTUGAL
 bo) 2620-2629, BILHEDU DE PORTUGAL
 bp) 2630-2639, BILHEDU DE PORTUGAL
 bq) 2640-2649, BILHEDU DE PORTUGAL
 br) 2650-2659, BILHEDU DE PORTUGAL
 bs) 2660-2669, BILHEDU DE PORTUGAL
 bt) 2670-2679, BILHEDU DE PORTUGAL
 bu) 2680-2689, BILHEDU DE PORTUGAL
 bv) 2690-2699, BILHEDU DE PORTUGAL
 bw) 2700-2709, BILHEDU DE PORTUGAL
 bx) 2710-2719, BILHEDU DE PORTUGAL
 by) 2720-2729, BILHEDU DE PORTUGAL
 bz) 2730-2739, BILHEDU DE PORTUGAL
 ca) 2740-2749, BILHEDU DE PORTUGAL
 cb) 2750-2759, BILHEDU DE PORTUGAL
 cc) 2760-2769, BILHEDU DE PORTUGAL
 cd) 2770-2779, BILHEDU DE PORTUGAL
 ce) 2780-2789, BILHEDU DE PORTUGAL
 cf) 2790-2799, BILHEDU DE PORTUGAL
 cg) 2800-2809, BILHEDU DE PORTUGAL
 ch) 2810-2819, BILHEDU DE PORTUGAL
 ci) 2820-2829, BILHEDU DE PORTUGAL
 cj) 2830-2839, BILHEDU DE PORTUGAL
 ck) 2840-2849, BILHEDU DE PORTUGAL
 cl) 2850-2859, BILHEDU DE PORTUGAL
 cm) 2860-2869, BILHEDU DE PORTUGAL
 cn) 2870-2879, BILHEDU DE PORTUGAL
 co) 2880-2889, BILHEDU DE PORTUGAL
 cp) 2890-2899, BILHEDU DE PORTUGAL
 cq) 2900-2909, BILHEDU DE PORTUGAL
 cr) 2910-2919, BILHEDU DE PORTUGAL
 cs) 2920-2929, BILHEDU DE PORTUGAL
 ct) 2930-2939, BILHEDU DE PORTUGAL
 cu) 2940-2949, BILHEDU DE PORTUGAL
 cv) 2950-2959, BILHEDU DE PORTUGAL
 cw) 2960-2969, BILHEDU DE PORTUGAL
 cx) 2970-2979, BILHEDU DE PORTUGAL
 cy) 2980-2989, BILHEDU DE PORTUGAL
 cz) 2990-2999, BILHEDU DE PORTUGAL
 da) 3000-3009, BILHEDU DE PORTUGAL
 db) 3010-3019, BILHEDU DE PORTUGAL
 dc) 3020-3029, BILHEDU DE PORTUGAL
 dd) 3030-3039, BILHEDU DE PORTUGAL
 de) 3040-3049, BILHEDU DE PORTUGAL
 df) 3050-3059, BILHEDU DE PORTUGAL
 dg) 3060-3069, BILHEDU DE PORTUGAL
 dh) 3070-3079, BILHEDU DE PORTUGAL
 di) 3080-3089, BILHEDU DE PORTUGAL
 dj) 3090-3099, BILHEDU DE PORTUGAL
 dk) 3100-3109, BILHEDU DE PORTUGAL
 dl) 3110-3119, BILHEDU DE PORTUGAL
 dm) 3120-3129, BILHEDU DE PORTUGAL
 dn) 3130-3139, BILHEDU DE PORTUGAL
 do) 3140-3149, BILHEDU DE PORTUGAL
 dp) 3150-3159, BILHEDU DE PORTUGAL
 dq) 3160-3169, BILHEDU DE PORTUGAL
 dr) 3170-3179, BILHEDU DE PORTUGAL
 ds) 3180-3189, BILHEDU DE PORTUGAL
 dt) 3190-3199, BILHEDU DE PORTUGAL
 du) 3200-3209, BILHEDU DE PORTUGAL
 dv) 3210-3219, BILHEDU DE PORTUGAL
 dw) 3220-3229, BILHEDU DE PORTUGAL
 dx) 3230-3239, BILHEDU DE PORTUGAL
 dy) 3240-3249, BILHEDU DE PORTUGAL
 dz) 3250-3259, BILHEDU DE PORTUGAL
 ea) 3260-3269, BILHEDU DE PORTUGAL
 eb) 3270-3279, BILHEDU DE PORTUGAL
 ec) 3280-3289, BILHEDU DE PORTUGAL
 ed) 3290-3299, BILHEDU DE PORTUGAL
 ee) 3300-3309, BILHEDU DE PORTUGAL
 ef) 3310-3319, BILHEDU DE PORTUGAL
 eg) 3320-3329, BILHEDU DE PORTUGAL
 eh) 3330-3339, BILHEDU DE PORTUGAL
 ei) 3340-3349, BILHEDU DE PORTUGAL
 ej) 3350-3359, BILHEDU DE PORTUGAL
 ek) 3360-3369, BILHEDU DE PORTUGAL
 el) 3370-3379, BILHEDU DE PORTUGAL
 em) 3380-3389, BILHEDU DE PORTUGAL
 en) 3390-3399, BILHEDU DE PORTUGAL
 eo) 3400-3409, BILHEDU DE PORTUGAL
 ep) 3410-3419, BILHEDU DE PORTUGAL
 eq) 3420-3429, BILHEDU DE PORTUGAL
 er) 3430-3439, BILHEDU DE PORTUGAL
 es) 3440-3449, BILHEDU DE PORTUGAL
 et) 3450-3459, BILHEDU DE PORTUGAL
 eu) 3460-3469, BILHEDU DE PORTUGAL
 ev) 3470-3479, BILHEDU DE PORTUGAL
 ew) 3480-3489, BILHEDU DE PORTUGAL
 ex) 3490-3499, BILHEDU DE PORTUGAL
 ey) 3500-3509, BILHEDU DE PORTUGAL
 ez) 3510-3519, BILHEDU DE PORTUGAL
 fa) 3520-3529, BILHEDU DE PORTUGAL

A partir de 1993, Doro de Oliveira passou a trabalhar como professora de Matemática no Colégio de Aplicação da Universidade Federal de Pernambuco, e em 1994, mudou-se para o Rio de Janeiro para trabalhar como professora de Matemática no Colégio de Aplicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Rendimento Disponível:

.....

AMBOS PERÍODOS DE 1977 até 1992. INE (ano: 1977)

A partir de 1993, Don^{lo} de Beneretian e Beneretian de M. A. T.

Populacão e Desenvolvimento:

b) A partir de 1974 NE foi admitido ao Emprego. Recebeu do Ações (Emprego) e Desemprego.

Período de 1974 a 1982 - idade mínima 10 anos, a Desempenhou em sentido lato: satisfatória com

Período de 1983 a 1991 - idade mínima 12 anos a Datação em sentido restrito: estimativa

A partir de 1992 - idade mínima 14 anos, a Desempenho em sentido restrito: estimativa a cam de

Período de 1960 até 1992 - João César das Neves, *The Portuguese Economy*, U.C.P., 1994

A partir de 1983, Banco de Portugal

L. P. C.:
Período de 1960 até 1985 - João César das Neves, *The Portuguese Economy*, U.C.P., 1994

A partir de 1968, (N.E. (1976: base 100); valores estimados entre 1965 e 1975; A partir de 1983

instituição (excluída habitação):
Período de 1960 até 1965 - João César das Neves, *The Portuguese Economy*, U.C.P., 1994
A partir de 1966 - I.N.E.

A partir de 1960, I.N.E.

ANEXO 21 - PROCURA DE SEGUROS - EQUAÇÕES DE REGRESSÃO

CENÁRIOS (A Preços Correntes)	Ordenação	PIB (pm)	PNB (pm)	Procura Interna	Consumo Privado	Consumo Público	F.B.C.F.	Exportações	Importações	Poupança Bruta	Poupança Partic.	Rend. Disp. Bruto	Rend. Disp. Part.	Emprego	População Total	População Activa	Publicidade	Legislação
1) Variáveis, a preços correntes	1	x		x						x		x					x	x
	2	x								x		x					x	x
	3			x						x		x					x	x
	4	x		x							x	x					x	x
	5	x									x	x					x	x
Cenário 1	6			x							x	x					x	x
	7	x		x							x		x				x	x
	8	x									x		x				x	x
	9			x							x		x				x	x
	10	x		x						x			x				x	x
	11	x								x			x				x	x
	12			x						x			x				x	x
	13		x	x						x		x					x	x
	14		x							x		x					x	x
Cenário 2	15		x	x							x	x					x	x
	16		x								x	x					x	x
	17		x	x							x		x				x	x
	18		x								x		x				x	x
	19		x	x						x			x				x	x
	20		x							x			x				x	x
Cenário 3	21			x				x	x	x		x					x	x
	22			x				x	x		x	x					x	x
	23			x				x	x		x		x				x	x
	24			x				x	x	x			x				x	x
Cenário 4	25				x	x	x	x	x	x		x					x	x
	26				x	x	x	x	x		x	x					x	x
	27				x	x	x	x	x		x		x				x	x
	28				x	x	x	x	x	x			x				x	x
2) Logaritmos das variáveis	29	x		x						x		x		x				
	30	x								x		x		x				
	31			x						x		x		x				
	32	x		x						x		x				x		
	33	x								x		x				x		
	34			x						x		x				x		
	35	x		x						x		x			x			
	36	x								x		x			x			
	37			x						x		x			x			
	38	x		x							x	x		x				
	39	x									x	x		x				
	40			x							x	x		x				
	41	x		x							x	x				x		
	42	x									x	x				x		
	43			x							x	x				x		
	44	x		x							x	x			x			
	45	x									x	x			x			
Cenário 1	46			x							x	x			x			
	47	x		x							x		x	x				
	48	x									x		x	x				
	49			x							x		x	x				
	50	x		x							x		x			x		
	51	x									x		x			x		
	52			x							x		x			x		
	53	x		x							x		x		x			
	54	x									x		x		x			
	55			x							x		x		x			
	56	x		x						x			x	x				
	57	x								x			x	x				
	58			x						x			x	x				
	59	x		x						x			x			x		
	60	x								x			x			x		
	61			x						x			x			x		
	62	x		x						x			x		x			
	63	x								x			x		x			
	64			x						x			x		x			

ANEXO 21 - PROCURA DE SEGUROS - EQUAÇÕES DE REGRESSÃO

CENÁRIOS (A Preços Correntes)	Ordenação	PIB (pm)	PNB (pm)	Procura Interna	Consumo Privado	Consumo Público	F.B.C.F.	Exportações	Importações	Poupança Bruta	Poupança Partic.	Rend. Disp. Bruto	Rend. Disp. Part.	Emprego	População Total	População Activa	Publicidade	Legislação
2) Logaritmos das variáveis (cont.)	65	x	x							x		x		x				
	66	x								x		x		x				
	67	x	x							x		x				x		
	68	x								x		x				x		
	69	x	x							x		x			x			
	70	x								x		x			x			
	71	x	x								x	x		x				
	72	x									x	x		x				
	73	x	x								x	x				x		
	74	x									x	x				x		
	75	x	x								x	x			x			
	76	x									x	x			x			
	77	x	x								x		x	x				
	78	x									x		x	x				
	79	x	x								x		x			x		
	80	x									x		x			x		
	81	x	x								x		x		x			
	82	x									x		x		x			
	83	x	x							x				x	x			
	84	x								x				x	x			
	85	x	x							x				x		x		
	86	x								x				x		x		
	87	x	x							x					x			
	88	x								x				x	x			
Cenário 2	89		x					x	x	x		x		x				
	90		x					x	x	x		x				x		
	91		x					x	x	x		x			x			
	92		x					x	x		x	x		x				
	93		x					x	x		x	x				x		
	94		x					x	x		x	x			x			
	95		x					x	x		x		x	x				
	96		x					x	x		x		x			x		
	97		x					x	x		x		x		x			
	98		x					x	x	x			x	x				
	99		x					x	x	x			x			x		
	100		x					x	x	x			x		x			
Cenário 3	101			x	x	x	x	x	x	x		x		x				
	102			x	x	x	x	x	x	x		x				x		
	103			x	x	x	x	x	x	x		x			x			
	104			x	x	x	x	x	x		x	x		x				
	105			x	x	x	x	x	x		x	x				x		
	106			x	x	x	x	x	x		x	x			x			
	107			x	x	x	x	x	x		x		x	x				
	108			x	x	x	x	x	x		x		x			x		
	109			x	x	x	x	x	x		x		x		x			
	110			x	x	x	x	x	x	x			x	x				
	111			x	x	x	x	x	x	x			x			x		
	112			x	x	x	x	x	x	x			x		x			
Cenário 4	113	x		x						x		x		x				
	114	x								x		x		x				
	115			x						x		x		x				
	116	x		x						x		x				x		
	117	x								x		x				x		
	118			x						x		x				x		
	119	x		x							x	x		x				
	120	x									x	x		x				
	121			x							x	x		x				
	122	x		x							x	x				x		
	123	x									x	x				x		
	124			x							x	x				x		
	125	x		x							x			x	x			
	126	x									x			x	x			
	127			x							x			x	x			
	(cont.)	128	x		x						x			x		x		
4) Inversos das variáveis	113	x		x						x		x		x				
	114	x								x		x		x				
	115			x						x		x		x				
	116	x		x						x		x				x		
	117	x								x		x				x		
	118			x						x		x				x		
	119	x		x							x	x		x				
	120	x									x	x		x				
	121			x							x	x		x				
	122	x		x							x	x				x		
	123	x									x	x				x		
	124			x							x	x				x		
	125	x		x							x			x	x			
	126	x									x			x	x			
	127			x							x			x	x			
	(cont.)	128	x		x						x			x		x		

ANEXO 21 - PROCURA DE SEGUROS - EQUAÇÕES DE REGRESSÃO

CENÁRIOS (A Preços Correntes)	Ordenação	PIB (pm)	PNE (pm)	Procura Interna	Consumo Privado	Consumo Público	F.B.C.F.	Exportações	Importações	Poupança Bruta	Poupança Partic.	Rend. Disp. Bruto	Rend. Disp. Part.	Emprego	População Total	População Activa	Publicidade	Legislação
4) Inversos das variáveis (cont.)	129	x									x		x			x		
	130			x							x		x			x		
	131	x		x						x			x	x				
	132	x								x			x	x				
Cenário 1 (cont.)	133			x						x			x	x				
	134	x		x						x			x			x		
	135	x								x			x			x		
	136			x						x			x			x		
	137		x	x						x		x		x				
	138		x							x		x		x				
	139		x	x						x		x				x		
	140		x							x		x				x		
	141		x	x							x	x		x				
	142		x								x	x		x				
Cenário 2	143		x	x							x	x				x		
	144		x								x	x				x		
	145		x	x							x		x	x				
	146		x								x		x	x				
	147		x	x							x		x			x		
	148		x								x		x			x		
	149		x	x						x			x	x				
	150		x							x			x	x				
	151		x	x						x			x			x		
	152		x							x			x			x		
	153			x				x	x	x		x		x				
	154			x				x	x	x		x				x		
Cenário 3	155			x				x	x		x	x		x				
	156			x				x	x		x	x				x		
	157			x				x	x		x		x	x				
	158			x				x	x		x		x			x		
	159			x				x	x	x			x	x				
	160			x				x	x	x			x			x		
	161				x	x	x	x	x	x		x		x				
	162				x	x	x	x	x	x		x				x		
Cenário 4	163				x	x	x	x	x		x	x		x				
	164				x	x	x	x	x		x	x				x		
	165				x	x	x	x	x		x		x	x				
	166				x	x	x	x	x		x		x			x		
	167				x	x	x	x	x	x			x	x				
	168				x	x	x	x	x	x			x			x		

(III)

ANEXO 22 - PROCURA DE SEGUROS - EQUAÇÕES DE REGRESSÃO

CENÁRIOS (A Preços Constantes)	Ordenação	PIB	PNB	Procura Interna	Consumo Privado	Consumo Público	F.B.C.F.	Exportações	Importações	Poupança Bruta	Poupança Partic.	Rend. Disp. Bruto	Rend. Disp. Part.	Emprego	População Total	População Activa	I.P.C.	Publicidade	Legislação
1) Variáveis, a preços constantes	1	x		x						x		x		x			x	x	x
Cenário 1	2	x								x		x		x			x	x	x
	3			x						x		x		x			x	x	x
Cenário 2	4		x	x						x		x		x			x	x	x
	5		x							x		x		x			x	x	x
Cenário 3	6			x				x	x	x		x		x			x	x	x
Cenário 4	7				x	x	x	x	x	x		x		x			x	x	x
2) Logaritmos das variáveis	8	x		x						x		x		x			x		
	9	x								x		x		x			x		
Cenário 1	10			x						x		x		x			x		
	11	x		x						x		x				x	x		
	12	x								x		x				x	x		
	13			x						x		x				x	x		
	14		x	x						x		x		x			x		
Cenário 2	15		x							x		x		x			x		
	16		x	x						x		x				x	x		
	17		x							x		x				x	x		
Cenário 3	18			x				x	x	x		x		x			x		
	19			x				x	x	x		x				x	x		
Cenário 4	20				x	x	x	x	x	x		x		x			x		
	21				x	x	x	x	x	x		x				x	x		
3) Inversos das variáveis	22	x		x						x		x		x			x		
	23	x								x		x		x			x		
	24			x						x		x		x			x		
	25	x		x							x	x		x			x		
	26	x									x	x		x			x		
	27			x							x	x		x			x		
Cenário 1	28	x		x						x		x				x	x		
	29	x								x		x				x	x		
	30			x						x		x				x	x		
	31	x		x							x	x				x	x		
	32	x									x	x				x	x		
	33			x							x	x				x	x		
	34		x	x						x		x		x			x		
	35		x							x		x		x			x		
	36		x	x						x		x				x	x		
Cenário 2	37		x							x		x				x	x		
	38		x	x							x	x		x			x		
	39		x								x	x		x			x		
	40		x	x							x	x				x	x		
	41		x								x	x				x	x		
	42			x				x	x	x		x		x			x		
Cenário 3	43			x				x	x	x		x				x	x		
	44			x				x	x		x	x		x			x		
	45			x				x	x		x	x				x	x		
	46				x	x	x	x	x	x		x		x			x		
Cenário 4	47				x	x	x	x	x	x		x				x	x		
	48				x	x	x	x	x		x	x		x			x		
	49				x	x	x	x	x		x	x				x	x		

